



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROJEKT PROVOZU VÍCEÚCELOVÉ SPORTOVNÍ HALY V HRADCI KRÁLOVÉ

THE PROJECT ON THE OPERATION OF MULTI-PURPOSE SPORTS HALL IN HRADEC KRALOVE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TOMÁŠ BENEŠ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. JAN ŠTASTNÝ

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beneš Tomáš

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Projekt provozu víceúčelové sportovní haly v Hradci Králové

v anglickém jazyce:

The Project on the Operation of Multi-purpose Sports Hall in Hradec Kralove

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol: Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- WUPPERFELD, U.: Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Šťastný

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 31.05.2014

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje vytvoření projektu provozu víceúčelové sportovní haly v Hradci Králové pro tenis a badminton. Práce je rozdělena na teoretickou část, analýzu problému a vlastní návrhy řešení. Teoretickou část jsem zaměřil na vysvětlení pojmů a termínů, které následně používám v dalších částech práce. Jedná se především o podnik a jeho specifika, marketing, analýzy okolí a význam sportu v našem životním stylu. V analýze problému a vlastních řešeních se držím postupů, které jsem popsal dříve, a s jejich pomocí je vypracován projekt provozu víceúčelové sportovní haly. Jsou zde analyzovány všechny podstatné náležitosti, které je nutné zhodnotit před zrealizováním projektu.

Abstract

The bachelor thesis deals with the creation of the project on the operation of multi-purpose sports hall in Hradec Kralove for tennis and badminton. The work is divided into theoretical part, analysis of the problem and my own proposals of solutions. In the theoretical part I am focused on explaining the concepts and terms, which are subsequently used in next parts of the work. It is especially about the company and its specifics, marketing, analysis of the environment and the importance of sport in our lifestyle. In the analysis of the problem and my own proposals of solutions, I stick to my own procedures that I described earlier, and with their help, a concrete project on the operation of a multi-purpose sports hall is formulated. It analyzes all the important requirements that need to be evaluated before the realization of the project.

Klíčová slova

Projekt provozu, Víceúčelová sportovní hala, Podnikání, Marketing, Sport, Provozní finance

Key words

Project on the operation, Multi-purpose sports hall, Business, Marketing, Sports, Operation finance

Bibliografická citace

BENEŠ, T. *Projekt provozu víceúčelové sportovní haly v Hradci Králové*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jan Šťastný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Hradci Králové dne 4. června 2014

.....

Tomáš Beneš

Poděkování

Moc rád bych tímto poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu Mgr. Janu Šťastnému za jeho trpělivost, odborné vedení, dohled, cenné rady a připomínky udělené v průběhu zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍL A METODIKA PRÁCE	10
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1 PODNIKÁNÍ A JEHO SPECIFIKA	11
1.1.1 PODNIK A PODNIKÁNÍ.....	11
1.1.2 PODNIKATEL.....	12
1.1.3 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	13
1.1.3.1 OSOBNÍ SPOLEČNOSTI.....	13
1.1.3.2 KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI.....	14
1.1.3.3 DRUŽSTVO	15
1.1.4 LEGISLATIVNÍ POŽADAVKY A POVINNOSTI PŘI ZALOŽENÍ OBCHODNÍ KORPORACE.....	15
1.1.5 PODNIKATELSKÉ RIZIKO	17
1.2 MARKETING	17
1.2.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	18
1.2.2 MARKETINGOVÝ MIX	19
1.2.2.1 PRODUKT.....	19
1.2.2.2 CENA	20
1.2.2.3 MÍSTO, DISTRIBUCE.....	21
1.2.2.4 PROPAGACE	22
1.2.3 ANALÝZA OKOLÍ.....	22
1.2.3.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	22
1.2.3.2 PEST ANALÝZA	24
1.2.3.3 SWOT ANALÝZA	25
1.3 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
1.4 SPORT.....	27
1.4.1 ČLENĚNÍ SPORTU	27
1.4.1.1 REKREAČNÍ.....	28
1.4.1.2 VRCHOLOVÝ	28
1.4.2 TENIS A BADMINTON	28
1.4.3 DŮLEŽITOST A VÝZNAM POHYBOVÝCH AKTIVIT	30
1.4.4 ŽIVOTNÍ STYL DNEŠNÍHO ČLOVĚKA	30
1.4.5 PROBLÉMY SPOJENÉ S NEAKTIVNÍM ŽIVOTNÍM STYLEM.....	31
2 ANALÝZA PROBLÉMU	33
2.1.1 PEST ANALÝZA.....	33
2.1.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	36
2.1.3 ANALÝZA KONKURENCE.....	37
2.1.4 CÍLOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKŮ.....	40
2.1.4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A JEHO ZHODNOCENÍ.....	40
2.1.5 SWOT ANALÝZA.....	45
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	46
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	46
3.2 MARKETINGOVÝ MIX	47
3.2.1 PRODUKT.....	47
3.2.2 CENA A CENOVÁ POLITIKA	48
3.2.3 MÍSTO, DISTRIBUCE	50
3.2.4 PODPORA PRODEJE	50
3.3 FINANČNÍ PLÁN	52
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZAM TABULEK A GRAFŮ.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64

ÚVOD

Sport je fenoménem dnešní doby. Lidé si totiž začínají uvědomovat, že sezení u počítačů a konzumace jídel v rychlých občerstveních není zcela nejlepší forma životního stylu. Nabídka sportovních služeb je dnes žádanější než kdy dříve.

Pocházím z Hradce Králové, což je nádherné a velmi prosperující město, ve kterém se nachází téměř všechna běžná sportoviště, a proto je zde velmi těžké objevit novou příležitost k podnikání v oblasti sportu. Možnost uzavřít dlouhodobou nájemní smlouvu na provoz nově dokončované víceúčelové sportovní haly na tenis a badminton je jedinečnou šancí, jak se v této oblasti v Hradci Králové prosadit. V našem městě dosud tato víceúčelová sportovní hala, která by návštěvníkům poskytla kvalitní sportovní zážitek za každého počasí, chyběla. Nafukovací haly jsou sice zimní řešení ve většině tenisových center, ale je v nich horší teplota, vlhkost i viditelnost. Ale i během léta spousta lidí, obzvláště vrcholoví hráči, preferuje stále halu, kde je neovlivňují žádné povětrnostní vlivy. Kromě sportovních služeb budou mít zákazníci možnost nákupu sportovního zboží, vypletení raket a posezení v příjemném baru. Všechny tyto požadavky by mělo nové sportoviště uspokojit. Tato hala bude součástí většího sportovního komplexu s beach volejbalovými kurty, wellness a fitness. Majitel komplexu se rozhodl pronajímat halu externímu podnikateli, kterým by mohla být naše společnost, vytvořená za účelem pronájmu této sportovní haly.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem je vytvořit reálný, úspěšný a rentabilní projekt na zřízení a provoz sportovní haly v Hradci Králové určené na tenis a badminton.

Dílčím cílem je analyzovat konkurenci a zájem o sport v dané oblasti, zvážit podnikatelská rizika na zřízení této haly, vytvořit marketingový plán a pokusit se predikovat finanční stránku tohoto projektu. Smyslem této práce je tedy posoudit rizika a možnou ziskovost desetiletého pronájmu víceúčelové sportovní haly.

Práce bude rozdělena na teoretickou část, analýzu problému a vlastní návrhy řešení. V teoretické části se zaměřuji na odborné vysvětlení terminologie. Snažím se definovat postupy, které pak dále využívám v praktické části. Vysvětluji základní pojmy podniku, podnikání dále přecházím na specifika obchodních společností, marketing a marketingový mix, management a výběr personálu, analýzu okolí, u které vysvětlím PEST a SWOT analýzu, dále pak Porterův model pěti sil, důležitost pohybových aktivit až po sport, jeho strukturu a jeho vliv na náš život a kulturu.

Analýza problému obsahuje vypracované PEST a SWOT analýzy. Najdeme zde i zaměřenou cílovou skupinu zákazníků, podpořenou vypracovaným marketingovým výzkumem a analýzu konkurence.

Ve vlastních návrzích řešení představím naši začínající firmu. Vypracuji marketingový mix obsahující konkrétní způsoby propagace, distribuce, naše služby a cenovou politiku.

Dále budu postupovat podle instrukcí, které jsem uvedl v teoretické části. Popíši služby, které budeme nabízet, jak se budeme orientovat cenově, jakou zvolíme propagační strategii a kde se budeme nacházet a proč. Nakonec představím finanční plán zahrnující tržby, náklady a předpokládané výsledky hospodaření.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Podnikání a jeho specifika

Podnikání lze interpretovat v několika pojetích a to v ekonomickém, psychologickém a sociologickém.¹ Jako dynamický proces tvorby přidané hodnoty chápeme ekonomické pojetí. Psychologické pojetí pak vychází z potřeby vlastní seberealizace, motivací něco získat a něčeho dosáhnout. V rámci sociologického pojetí hovoříme o tvorbě nových pracovních míst a lepším využití zdrojů. Dále doplňuje Veber a Srpová právnické pojetí podnikání, čímž je rozuměno podnikání i pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost.²

Na podnikání nahlíží Srpová a Řehoř ve třech rovinách, kterými je podnikání jako činnost, metoda a hodnotová orientace. Podnikání jako činnost je chápána tvorba nové hodnoty ať už ve finanční či nefinanční formě. Další rovinou je podnikání jako metoda či přístup, čímž rozumíme způsob chování člověka.³ Podnikavý přístup definoval Armstrong a jeho znaky jsou ve snaze a zájmu tvorby něčeho navíc, dále pak hledání cesty a možností realizace stanoveného cíle, vložení včetně efektivního využívání vlastních zdrojů, času i jména, přebírání vlastní odpovědnosti či nesení přiměřeného rizika.⁴ V neposlední řadě můžeme na podnikání nahlížet jako na hodnotovou orientaci, někdy se můžeme setkat s označením „podnikatelský duch“. Jde o strukturu hodnot a postojů s individuálním i společenským rozměrem. Individuální přístup je dán nároky na jedince, jeho mírou odpovědnosti, nesením rizika, ale také možností výdělků či osobní autonomie. Společenský rozměr je dán pohledem společnosti na podnikatele a jejich podnikání.⁵

1.1.1 Podnik a Podnikání

Nedílnou součástí podnikání je vklad kapitálu do podniku. V praxi se můžeme setkat s kapitálem vlastním či vypůjčeným. Jeho velikost je dána několika determinanty, mezi nejdůležitější patří předmět činnosti podnikání a rozsah podnikání. Snahou každého

¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 18-19.

² WEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6, str. 14.

³ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 19-20.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 8024704692, str. 280.

⁵ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 20.

podnikatele je pak zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání, které chápeme jako smysl podnikání. V rámci podniku je podnikatelem zabezpečována taková činnost, která snižuje riziko, čehož je dosaženo nastavením vhodné, resp. přijatelné strategie a politiky. Hranice přijatelnosti je dána několika faktory, mezi které patří předmět podnikání, dynamika okolí či osobnost samotného podnikatele. Obecnou snahou je minimalizace rizika.⁶

Při počátečních úvahách o podnikání by měl podnikatel brát v úvahy níže uvedené kroky a doporučení:⁷

- *„získat motivaci a mít odhodlání podnikat,*
- *zvážit osobní předpoklady pro podnikání,*
- *objevit a definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu,*
- *připravit zakladatelský rozpočet,*
- *sestavit podnikatelský plán,*
- *zvolit vhodnou právní formu podnikání.“*

1.1.2 Podnikatel

Podnikatel je osoba, která podniká a má profil predikován vlastnostmi podnikání, tedy mírou rizika a naplněním stanoveného cíle. Nezbytným předpokladem je pak podnikavost jedince, kdy je nezbytné prosadit do praxe podnikatelský záměr.⁸ Samotná podnikavost je členěna na dispozice a osobní vlastnosti. Dispozice zahrnují výkonový potenciál, kde spadají schopnosti, vědomosti a dovednosti. Osobnost podnikatel je dána jeho osobními vlastnostmi, které mohou být specifické a nespecifické. Všeobecné vlastnosti jsou například čestnost či bezúhonnost. Naopak mezi specifické patří vytrvalost, samostatnost či vztah k práci.⁹

⁶ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3, str. 3.

⁷ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6, str. 59.

⁸ WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 8072610759, str. 11.

⁹ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6, str. 54-55.

1.1.3 Obchodní společnosti

Od počátku roku 2014 jsou obchodní společnosti právně upraveny v Zákonu o obchodních korporacích (ZOK), který nahradil předcházející obchodní zákoník resp., Zákon č. 513/1991 Sb. Zákon o korporacích hovoří o těchto obchodních společnostech:

- „*veřejná obchodní společnost*,
- *komanditní společnost*,
- *společnost s ručením omezeným*,
- *akciová společnost*“

a družstvo. V § 1 odst. 1 ZOK jsou výše uvedené právní formy souhrnně označovány jako obchodní korporace.

1.1.3.1 Osobní společnosti

Veřejná obchodní společnost je založena společenskou smlouvou, která musí mít písemnou podobu včetně úředně ověřených podpisů. Společnost musí mít alespoň dva společníky, kteří ručí za jejími dluhy celým svým majetkem. Tato společnost může být založena buď za účelem podnikání, nebo za účelem správy vlastního majetku. Určitou výhodou veřejně obchodních společností je vyšší flexibilita ve volbě uspořádání poměru uvnitř společnosti a také vysoká důvěryhodnost pro věřitele. Naopak nevýhodou lze spatřit v neomezeném ručení společníků. Veřejná obchodní společnost nemá povinnost tvořit minimální základní kapitál a společníci nemají povinnost vložit vklad, avšak jeho výše může být předmětem společenské smlouvy. Každý společník v této společnosti má právo na podíl na zisku. Společnost musí mít statutární orgán a také nově i orgán nejvyšší, kterým jsou všichni společníci.¹⁰

Komanditní společnost musí být stejně jako veřejná obchodní společnost založena společenskou smlouvou. „*Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně a alespoň jeden společník neomezeně*“¹¹. U komanditní společnosti pak dle výše uvedené citace dělíme společníky na komanditisty a komplementáře. Tato společnost je řazena mezi osobní společnosti, avšak lze se setkat i

¹⁰ JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 85 s. ISBN 978-80-247-4834-4, str. 13.

¹¹ *Zákon o obchodních korporacích: komentář*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xiv, 994 s. Velké komentáře. ISBN 978-807-4004-803, str. 250.

s označením tzv. smíšená společnost, protože má některé vlastnosti kapitálových společností.¹²

Nezbytným orgánem komanditní společnosti je statutární orgán, kterým jsou všichni komplementáři. Dalším orgán je tvořen všemi společníky a označujeme ho jako nejvyšší orgán. Komanditní společnosti jsou v praxi využívány velmi málo.¹³

1.1.3.2 Kapitálové společnosti

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti. Společníci ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně do výše v jaké nesplnili vkladové povinnosti, tak jak je zapsáno v obchodním rejstříku. Jakmile je splněna vkladová povinnost společníků a je o tom zápis v obchodním rejstříku, neručí společníci za dluhy společnosti s ručením omezeným. Tato společnost nemá povinnost tvorby rezervního fondu. Jeho tvorba je nezbytná, je-li upravena ve společenské smlouvě, její změnou lze však tvorbu rezervního fondu zrušit. Minimální výše vkladu není v ZOK upravena, avšak upravena je minimální výše vkladu společníka, která je 1 Kč. Vklady do společnosti mohou být jak peněžité, tak i nepeněžité. Jeden společník může vlastnit i více podílů, je-li tato úprava stanovena ve společenské smlouvě, taktéž je možné upravit i různé druhy podílů. Společník má povinnost splatit vklad, dále má právo na informace, na podíly na zisku včetně možnosti získat zálohu na výplatu podílu na zisku. Společnost s ručením omezeným má povinnost vytvářet valnou hromadu a jednatele. Jednatelé jsou valnou hromadou voleni i odvoláváni. Společnost s ručením omezeným je v České republice nejoblíbenější právní formou podnikání.¹⁴

Akciová společnost může být založena jednou nebo více právnickými či fyzickými osobami. Minimální výše základního kapitálu je 2 000 000 Kč či 80 000 EUR. Splatí-li akcionář svůj vklad, má nárok na akcii. Je možné vydávat akcie se jmenovitou hodnotou, kusové akcie, dále je možné vydávat prioritní akcie, které vážou přednostní právo na podíl na zisku. Prioritní akcie mohou být vydány až do výše odpovídající 90 % základního kapitálu. Akciová společnost má možnost volby systému vnitřní struktury, který může být dualistický nebo monistický. Má-li akciová společnost valnou hromadu, představenstvo a

¹² *Zákon o obchodních korporacích: komentář*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xiv, 994 s. Velké komentáře. ISBN 978-807-4004-803, str. 251-252.

¹³ JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 85 s. ISBN 978-80-247-4834-4, str. 14-15.

¹⁴ JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 85 s. ISBN 978-80-247-4834-4, str. 15-18.

dozorčí radu hovoříme o dualistickém systému. V případě monistického systému je tvořena vedle valné hromady i správní rada a statutární ředitel.¹⁵ Novou povinností akciové společnosti je nutnost zřízení internetových stránek po jejím vzniku. ZOK dává povinnost uvádět tyto údaje a dokumenty:

- „firmu a sídlo, údaj o zápisu do obchodního rejstříku, identifikační číslo,
- pozvánku na valnou hromadu,
- návrhy akcionářů na usnesení valné hromady,
- účetní závěrku,
- je-li akciová společnost součástí koncernu, potom i existenci koncernu.“¹⁶

1.1.3.3 Družstvo

Družstvo je specifikou právní formou a představuje ho společenství neuzavřeného počtu osob založeného za účelem vzájemné podpory svých členů či třetích osob. Družstvo může být také založeno za účelem podnikání. Lze se setkat se specifickými typy družstev, mezi které patří bytové a sociální družstvo. Minimální počet členů družstva jsou tři, v průběhu trvání se počet členů může měnit. Základní kapitál má proměnlivou výši v závislosti na počtu členů a jejich základním členském vkladu, který je pro všechny členy stejný. Každý člen družstva má jeden družstevní podíl. Mezi základní orgány družstva patří představenstvo, členská schůze a kontrolní orgán, kterým je kontrolní komise. Má-li družstvo méně než 50 členů, je statutárním orgánem předseda družstva bez povinnosti zřídit kontrolní komisi.¹⁷

1.1.4 Legislativní požadavky a povinnosti při založení obchodní korporace

Po rozhodnutí o založení právnické osoby je nezbytné administrativně zabezpečit založení společnosti. K tomu, aby mohla právnická osoba začít podnikat, je nezbytné založit si živnost neboli získat podnikatelské oprávnění. Právnické osoby vznikají ve dvou krocích, nejprve je třeba uzavřít společenskou smlouvu, které bude upravovat vnitřní vztahy ve společnosti. Následně je nutné společnost zapsat do obchodního rejstříku. Dnem zápisu do

¹⁵ JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 85 s. ISBN 978-80-247-4834-4, str. 18-21.

¹⁶ JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 85 s. ISBN 978-80-247-4834-4, str. 21.

¹⁷ JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 85 s. ISBN 978-80-247-4834-4, str. 21.

obchodního rejstříku společnost vzniká. Do obchodního rejstříku se musí právnické osoby zapsat do šesti měsíců od svého založení. Je-li právnická osoba zapsána do obchodního rejstříku, vzniká jí podnikatelské oprávnění dnem zápisu. Průkazem živnostenského oprávnění je výpis z živnostenského rejstříku.¹⁸

Další povinnosti pro všechny obchodní korporace plyne v případě, budou-li zaměstnávat zaměstnance. Zde je povinnost nahlásit zaměstnance do 8 dnů na okresní správu sociálního zabezpečení. Oznámení se podává na předepsaném tiskopisu příslušné okresní správě sociálního zabezpečení, která se určuje podle sídla podniku nebo místa mzdové účtárny. Vůči okresní správě sociálního zabezpečení má pak zaměstnavatel povinnost ohlásit nástup každého nového zaměstnance. Zaměstnavatel je pak povinen za své zaměstnance odvádět pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti. V současné době jsou sazby pojistného pro zaměstnavatele 25 % a pro zaměstnance 6,5 % z vyměřovacího základu. Splatnost pojistného je pak od 1. do 20. dne následujícího kalendářního měsíce. Další povinností zaměstnavatele je písemně ohlásit přijetí zaměstnance příslušné zdravotní pojišťovně.¹⁹

Registrační povinnosti vůči úřadu práce platí pro ty, kteří zaměstnávají zaměstnance. Jejich povinností je do 10 dnů oznámit vytvoření, uvolnění či obsazení pracovního místa příslušnému úřadu práce. Obchodní korporace má povinnost se do 30 dnů od vzniku registrovat na místě příslušném finančním úřadě k dani z příjmů právnických osob. V případě, kdy bude společnost vyplácet odměny statutárním orgánům a zaměstnancům, má povinnost registrace k dani z příjmu fyzických osob. Tímto se stává plátcem daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků. Přihlášku je povinen plátce podat ke správci daně do 15 dnů od vzniku povinnosti daň srazit či vybírat zálohu na daň. V následujících obdobích pak zaměstnavatel odvádí zálohy z mezd. Také je povinen vést mzdové listy za všechny kalendářní měsíce i za celé zdaňovací období.²⁰

¹⁸ Obchodní korporace - založení a vznik. *Businessinfo* [online]. 1.1.2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!>

¹⁹ KOZÁKOVÁ, Martina. Založení reálné firmy: 4. část: Registrační povinnosti začínajícího podnikatele vůči úřadům. *Metodický portál* [online]. 2011 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/o/14005/ZALOZENI-REALNE-FIRMY---4-CAST-REGISTRACNI-POVINNOSTI-ZACINAJICIHO-PODNIKATELE-VUCI-URADUM.html/>

²⁰ KOZÁKOVÁ, Martina. Založení reálné firmy: 4. část: Registrační povinnosti začínajícího podnikatele vůči úřadům. *Metodický portál* [online]. 2011 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/o/14005/ZALOZENI-REALNE-FIRMY---4-CAST-REGISTRACNI-POVINNOSTI-ZACINAJICIHO-PODNIKATELE-VUCI-URADUM.html/>

1.1.5 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko úzce souvisí s rozhodováním podnikatele, které bývá založeno na předpokladech, které nejsou vždy naplněny. Jde tedy o situaci, kdy se skutečné výsledky hospodaření příznivě či nepříznivě liší od výsledků, které daný subjekt předpokládal, očekával či plánoval. Podnikatelské riziko může mít negativní dopad na existenci samotného podniku. V praxi je usilováno o řízení rizika tak, aby bylo co nejvíce minimalizováno, tedy co nejméně ovlivnilo výsledky podnikání.²¹

Je nesporné, že podnikatelské riziko může být také pozitivní. O pozitivním riziku hovoříme v situaci, kdy se dosažené výsledky odchylují od očekávání pozitivně, tedy žádoucím směrem, např. je dosaženo vyššího výsledku hospodaření. S rizikem také souvisí i variabilita dosažených hodnot a jeho pravděpodobnost. Odlišovány jsou u podnikatelského rizika i jeho velikosti, tedy situace, kdy jsou odchylky malé, případně zanedbatelné a odchylky velkého či významného rozsahu.²²

1.2 Marketing

Významným determinantem budoucího úspěchu podniku je marketing. Marketingová strategie se zaměřuje na výběr cílového trhu, dále pak na stanovení tržní pozice produktu a v neposlední řadě i na vlastnosti marketingového mixu.²³

Uspěš s podnikatelským plánem lze tam, kde je trh mající zájem o naše produkty či služby. Důležité je vymezit cílový trh a jeho charakteristické znaky, pouze na základě jasné specifikace je možné přizpůsobit výrobky či služby potřebám a přáním zákazníků. Velikost cílového trhu by měla umožnit ziskové podnikání.²⁴

Po vymezení cílového trhu je nezbytné určit tržní pozici, která vyjadřuje tržní pozici daného produktu či služby mezi ostatním konkurenčními produkty na daném trhu. Cílem

²¹ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8, str. 24.

²² HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4, str. 13-15.

²³ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1, str. 22.

²⁴ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1, str. 19-20.

by mělo být dosažení odlišného vnímání v povědomí zákazníků a odlišení se od konkurence. Při určování pozice je vhodné postupovat v těchto krocích:²⁵

1. *„Identifikujeme možné konkurenční výhody našeho produktu, na jejichž základě můžeme pozici budovat.*
2. *Vybereme optimální konkurenční výhodu, přičemž by mělo jít o výhodu, která je důležitá pro spotřebitele, je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci.*
3. *Zvolím efektivní způsob komunikace a propagace této výhody.“*

1.2.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum si můžeme představit jako cílevědomou činnost, která má za cíl shromáždit, zanalyzovat a vyhodnotit data a informace související se stanovenou problematikou identifikovanou podnikem.²⁶ Marketingový výzkum se vyznačuje jedinečností, aktuálností, vysokou vypovídací schopností, avšak i vyšší finanční náročností, která souvisí se získáním informací, dále marketingový výzkum vyžaduje odpovídající kvalifikace pracovníků, čas a uplatňované metody. Marketingový výzkum chápeme jako vědeckou metodu, jejíž přístup k rozhodování je zaměřen na objektivnost a systematickosti ověření nápadů dříve než jsou přijaty.²⁷

Marketingový výzkum by měl probíhat dle stanovených zásad, protože se skládá z několika činností a je nezbytné dodržovat pravidla. Mezi základní metody marketingového výzkumu patří pozorování, průzkum a experiment. V rámci pozorování jsou zaznamenávány skutečná chování a jednání, své využití má metoda při získávání informací, které zákazník nechce či nemůže běžně poskytnout. Pozorování neinformuje o zákaznících a motivech jeho chování. Další výzkumnou metodou je průzkum. Průzkum zachycuje informace o motivech, preferencích a názorech zákazníků, provádí se prostřednictvím dotazníků. Poslední metodou výzkumu je experiment, jenž se uskutečňuje

²⁵ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1, str. 23.

²⁶ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2, str. 35.

²⁷ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X, str. 47-49.

v laboratorních podmínkách či terénu. Informace může výzkumník získávat osobně, poštou, elektronicky či telefonicky.²⁸

1.2.2 Marketingový mix

Marketingový mix zohledňuje vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici. Marketingový mix je v základní formě čtyřmi nástroji, které tvoří produkt, cena, distribuce a propagace. V odborné literatuře se můžeme setkat i s nejrůznějšími modifikacemi marketingového mixu, kdy se přidává ještě politicko-společenské rozhodnutí, veřejné mínění či lidské zdroje.²⁹

Při stanovení marketingového mixu bychom měli zohlednit vazby mezi jednotlivými prvky marketingového mixu. Úspěch je velmi závislý na kombinaci jednotlivých prvků s ohledem na cílový trh.³⁰

1.2.2.1 Produkt

Základní složkou marketingového mixu je produkt. Produktem rozumíme to, co slouží k uspokojení lidské potřeby či splnění určitého přání, produktem pak může být kromě fyzického předmětu i služba, místo, myšlenka, organizace či osoba.³¹

V rámci produktu se zaměřujeme na design produktu, jeho kvalitu, vlastnosti, značku a další atributy, kterými může být například záruka či servis. Pozornost by měla být věnována i životnímu cyklu výrobku, jenž má čtyři základní fáze. Samotnému zavádění výrobku předchází ještě vývoj, ten se však nepokládá za základní fázi. Zavádění výrobku spočívá v uvedení výrobku na trh, kdy jsou propagační náklady značně vysoké, protože je nezbytné dát o produktu „vědět“. Následuje fáze růstu, kdy už má služba nebo výrobek na trhu určitou pozici, v této fázi je vhodné uvažovat o možnostech snižování nákladů na dodání výrobku. Předposlední fází je zralost. Zralost se vyznačuje nasycením trhu, existuje přebytečná kapacita a roste rozpočet výzkumu a vývoje. Typickým rysem fáze je snaha o

²⁸ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X, str. 137-149.

²⁹ SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1, str. 23.

³⁰ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0, str. 97.

³¹ FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6, str. 93.

udržení zákazníků. Postupné stahování výrobků z trhu a jeho nahrazení novým výrobkem je charakteristické pro fázi poklesu.³²

1.2.2.2 Cena

Cena bývá vyjádřena obnosem peněz, počtem výrobků či objemem služeb, které jsou poskytovány prodávajícímu od kupujícího jako protihodnota za poskytnuté služby. Stanovení ceny má citelný dopad na hospodaření podniku, zde je nezbytné zohlednit tyto otázky.³³

- „*Jakou cenu potřebuje pro pokrytí nákladů?*
- *Jaká cena je reálná pro realizaci obchodních transakcí?*
- *Jaká cena je potřebná pro dosažení podnikových, konkurenčních cílů?*“

Nejpodceňovanější částí marketingového mixu bývá právě cenová strategie, avšak je významným determinantem působícím při nákupním chování. Zapomínat bychom neměli na vnímání ceny zákazníkem, kdy si spojuje vyšší cenu s vyšší kvalitou. Při stanovení ceny nového výrobku je vhodné nejprve provést komplexní analýzu, která bude zahrnovat segmentaci, zvolí cílové trhy a positioning. Poté bude provedeno rozhodnutí o marketingovém mixu včetně specifikace výrobku, distribuce a komunikace. Nezbytnou součástí by měl být odhad křivky poptávky i výpočet nákladů v členění na fixní a variabilní. Navazovat by měl identifikace faktorů majících vliv na rozhodování o ceně, stanovení cenových cílů, či volba cenové strategie. V neposlední řadě bychom měli zvolit cenové metody, jejich strukturu, případně stanovit slevy, závěrem pak vymezit samotnou cenu.³⁴

V případě stanovení ceny u služeb bychom měli zohlednit její psychologickou roli, která je oproti hmotnému užitku významnější. Zákazník bere cenu jako indikátor kvality služeb a ovlivňuje vnímání nabízené služby.³⁵

³² BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3, str. 111.

³³ FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6, str. 101.

³⁴ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3, str. 115.

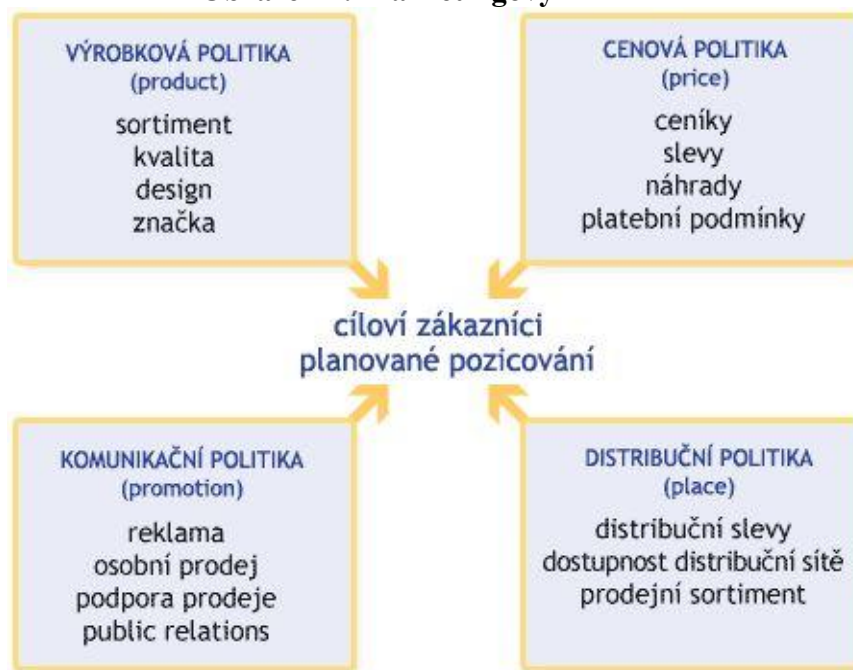
³⁵ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1, str. 316-317.

1.2.2.3 Místo, Distribuce

Místem je v rámci marketingového mixu rozuměn proces distribuce, tedy přenos produktu z místa jeho výroby do místa prodeje zákazníkovi. Místo jako prvek marketingového mixu představuje náročnou, účinnou a složitou složku marketingového mixu. Primárním cílem této složky marketingového mixu je zabezpečení požadovaných produktů na dostupném místě, ve správný čas a v takovém množství, jaké je požadováno.³⁶

Samotná distribuční síť bývá tvořena zpravidla třemi subjekty. Jde o výrobce, distributory a podpůrné organizace. Tato distribuční síť se vyznačuje fyzickou distribucí, kdy je přepravováno zboží, je zabezpečeno jeho skladování s cílem zabezpečení poptávky. V rámci distribuční sítě dochází i ke změně vlastnických vztahů, případně jsou provedeny doprovodné a podpůrné činnosti jako například poradenská činnost či zajišťování propagace zboží.³⁷

Obrázek 1: Marketingový mix 4P³⁸



³⁶ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0, str. 119.

³⁷ FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6, str. 109-110.

³⁸ NĚMEC, Robert. Marketingový mix: jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *RobertNemec.com: Vítězí jen ti nejchytřejší*[online]. 21.6.2005 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

1.2.2.4 Propagace

Lze říci, že nejviditelnější složkou marketingového mixu je propagace. Propagace je využívána ke sdělování informací o produktu, ceně a místu prodeje. Podnik tyto informace sděluje zákazníkům, obchodním partnerům či veřejnosti. Hlavním smyslem propagace je o produktu či službě informovat, přesvědčit a připomenout. Na základě těchto hlavních funkcí propagace ji také členíme. Informativní propagace podává zákazníkovi informace o užítku, vysvětluje užívání produktu a vytváří image dané značky. Využívá se v prvních stádiích životního cyklu produktu. Přesvědčovací propagace spočívá ve srovnání s produkty konkurence, čímž přesvědčuje zákazníka o výhodách produktu. Své využití má ve fázi zralosti. Připomínací propagace se využívá ve fázi zralosti i ve fázi poklesu. Jejím smyslem je připomenutí existence zavedeného produktu.³⁹

1.2.3 Analýza okolí

Na každý podnik na trhu působí jeho okolí a to jak mikrookolí, tak i makrookolí. Je nezbytné provést analýzu okolí podniku. Pro analýzu mikrookolí bude využita Porterova analýza pěti sil a pro analýzu makrookolí využijeme PEST analýzu.

1.2.3.1 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza slouží k analýze mikrookolí podniku. Model pěti sil zahrnuje analýzu rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími podniky, smluvní sílu kupujících a dodavatelů, závěrem se zaměřuje na substituční výrobky. Porter zastával teorii, že výše uvedené síly omezují podnik ve zvyšování cen i v dosahování vyššího zisku. Prostřednictvím těchto sil je možné dosáhnout konkurenční výhody.⁴⁰

Potenciální konkurenty představují podniky, které nejsou v současné době na trhu, nekonkurují, avšak je u nich potenciál, že by v daném mikrookolí mohli konkurenty být. Čím vyšší je riziko vstupu potenciálních konkurentů, tím větší je hrozba ziskovosti podniků uvnitř daného mikrookolí. S hrozbou vstupu konkurentů do odvětví souvisí i výše bariér vstupu na trh, kdy vyšší bariéry ztěžují vstup do odvětví, protože jejich překonání je doprovázeno vyššími náklady. V odborné literatuře se můžeme setkat se třemi základními

³⁹ SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1, str. 26.

⁴⁰ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, str. 17.

zdroji bariér nového vstupu, jenž prezentuje oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti. Oddanost zákazníků je dána upřednostňováním výrobků stávajících poskytovatelů služeb či producentů. Je-li oddanost silná, pak se velmi těžko vstupuje novým podnikům do odvětví a hůře získávají tržní podíl. Nízké absolutní náklady v daném odvětví dávají sílu v boji s novými konkurenty. Absolutní náklady jsou dány technologickým vybavením, minulými zkušenostmi, patenty či přístupem k levnějším finančním zdrojům. Míra hospodárnosti je dána vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu daného podniku na trhu. Čím vyšší míra hospodárnosti, tím nižší riziko vstupu nových konkurentů.⁴¹

Rivalita mezi stávajícími podniky představuje druhou Porterovu sílu. Příležitosti ke zvýšení ceny a možnost dosažení vyššího zisku mají podniky v případě, že je konkurenční síla nízká. V opačném případě hovoříme o cenové konkurenci a silné rivalitě mezi podniky, což může ohrožovat ziskovost. Rivalitu ovlivňuje struktura mikrookolí, poptávkové podmínky a výše výstupních nákladů z daného odvětví. Velikost podílů podniků na trhu vyznačuje strukturu mikrookolí, kdy rozeznáváme atomizované a konsolidované mikrookolí. Poptávkové podmínky se promítají na sílu rivality tak, že je-li poptávka rostoucí, zvyšuje se podnikům obrát, a tím vzniká příležitost k rozšiřování podílu na trhu. Klesající poptávka naopak znamená rostoucí konkurenci.⁴²

Smluvní síla kupujících je další konkurenční silou, protože mohou vyvolávat tlak na nízkou cenu, ale také požadovat vysokou kvalitu či schopnější servis. Podniku se pak zvyšují náklady. Je-li síla kupujících nízká, pak má podnik prostor pro zvyšování ceny, což mu umožňuje dosahovat vyššího zisku. Velká síla kupujících je v situaci, kdy si mohou kupující sami začít vyrábět naši produkci, může nakupovat současně od několika podniků, kupující mají volbu vybrat si podnik s nízkou cenou či jsou-li nakupované objemy pro podnik významné.⁴³

Smluvní síla dodavatelů představuje čtvrtou Porterovu sílu. Hrozba dodavatelů je v situacích, kdy mohou zvýšit cenu, avšak podniku ji musí akceptovat či přijmout nižší

⁴¹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, 18-19.

⁴² DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, str. 19-22.

⁴³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, str. 22.

kvalitu, což se projeví poklesem zisku. V opačné situaci má podnik možnost žádat vyšší kvalitu či nižší cenu a tím svůj zisk zvyšovat, dodavatelé jsou slabí. Se silnými dodavateli se setkáme tam, kde je málo substitutů, mikrookolí není pro dodavatele důležité, je vysoká diferencovanost dodavatelů, které způsobuje vysoké náklady přechodu či tam, kde hrozí vertikální integrace dodavatelů do daného odvětví.⁴⁴

Hrozba substitutů představuje poslední Porterovu sílu. Hrozbou pro podnik je v případě existence substitutu, který limituje ceny a tím i zisk. Je-li na trhu málo blízkých substitutů, má podnik možnost zvyšovat cenu a následně dosahovat vyššího zisku.⁴⁵

1.2.3.2 PEST analýza

PEST analýza považuje za klíčové faktory makrookolí vlivy legislativní, politické, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Každá skupina obsahuje několik faktorů, které určitou rozsahem ovlivňují daný podnik.⁴⁶

Politicko-první faktory mají dopad na podnik ve formě nejrozličnějších legislativních omezení a opatření. Dále zde spadá mocenský zájem politických stran, celkový vývoj politické situace v zemi. Nově přijaté právní úpravy či jejich regulace.⁴⁷

Ekonomické faktory, které charakterizují stav ekonomiky, což má vliv na kapacitu dosahovaných výnosů. Za základní ekonomické indikátory je považován ekonomický růst, úroková míra, směnný kurz a míra inflace. V případě ekonomického růstu odolává podnik snáze konkurenčnímu tlaku, protože roste spotřeba a podnik může rozšiřovat svou působnost. Důležitost úrokové míry je tam, kde podniky využívají cizí úročený kapitál. Růst úrokové míry způsobuje pokles příležitostí, protože úroková míra stanovuje kapitálové náklady podniku. Devizový kurz má vliv na konkurenceschopnost produkce v rámci celosvětového trhu. Rostoucí míra inflace zpomaluje ekonomiku, růst úrokové

⁴⁴ DEDOUCOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, str. 22-23.

⁴⁵ DEDOUCOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, str. 23.

⁴⁶⁴⁶ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 131.

⁴⁷ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 131.

míry či proměnlivý devizový kurz. Inflace bezesporu způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje.⁴⁸

Sociální a kulturní faktory mohou také vytvářet pro podnik příležitosti a hrozby. V rámci těchto vlivů zkoumáme společnost včetně její struktury, společenské a kulturní zvyky i sociální skladbu obyvatelstva.⁴⁹

Technické a technologické faktory se zaměřují především na inovační potenciál země či tempo technických změn.⁵⁰

1.2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nejpoužívanějším nástrojem analýzy. Vychází z identifikace a posuzování významných faktorů z pohledu silných a slabých stránek posuzovaného objektu i z hlediska hrozeb a příležitostí.⁵¹

Vstupní údaje pro SWOT analýzu získáváme prostřednictvím různých dílčích analýz, při srovnávání s konkurencí, z předcházející zpracované analýzy. Při samotném zpracování analýzy je vhodné dodržovat tyto zásady:

1. Analýzu zpracovávat s ohledem na účel, pro který ji zpracováváme, tak, aby výstup z ní byl relevantní.
2. V analýze by měly být podstatné fakta a jevy, případně by měla být provedena redukce, tak aby nevyobrazovala příliš mnoho zbytečných fakt, jen ty podstatné.
3. Nezbytné je dodržovat objektivitu analýzy, není smyslem analýzy vyjádřit subjektivní názory zpracovatele.
4. Jednotlivé faktory SWOT analýzy by měly být ohodnoceny, aby byla zřejmá síla a vliv jednotlivých faktorů.⁵²

⁴⁸ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, str. 26-27.

⁴⁹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 131.

⁵⁰ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 131.

⁵¹ KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0, str. 48.

⁵² KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8, str. 121-122.

1.3 Management lidských zdrojů

Management lidských zdrojů zahrnuje soubor zaručených politik, zásad a metod, které byly personální praxí vyhodnoceny jako nejlepší a jsou uplatňovány v nejúspěšnějších podnicích, kde se osvědčily. Rozhodující význam má v personální práci zejména složitost a rozporuplnost sociálních a ekonomických procesů. Základními rysy personálního managementu je orientace na vnější faktory formování pracovní síly, které zastupují vnější ekonomické podmínky, životní prostředí, legislativa, a jiné. Významným rysem personálního managementu je jeho strategická a podnikatelská orientace, do popředí jde i pevná organizační struktura vycházející ze stylu vedení. Personální práce by měla být naplní i liniových manažerů, je posilován přímý vztah mezi managementem a zaměstnancem. Akcent je kladen i na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců, na loajalitu a iniciativu zaměstnanců vůči podniku. Pozornost je zaměřena i na pověst dobrého zaměstnance.⁵³

Mezi hlavní úkoly personalisty patří hledání nejvhodnějšího pracovníka na vybranou pozici tak, aby byly naplněny stanovené pracovní úkoly. Do popředí by mělo jít i usilování o optimální využití pracovníků, tedy jejich fondu pracovní doby a pracovních schopností. Personalista formuje pracovní týmy a snaží se o efektivní způsob vedení lidí a přirozené mezilidské vztahy. V jeho kompetenci je také zajišťování personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. V neposlední řadě by měl dbát na dodržování platných zákonů a pravidel slušnosti vztahujících se k oblasti práce, zaměstnávání lidí i lidských práv.⁵⁴

⁵³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 4,5,8.

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9, 15-17.

1.4 Sport

Do sportu řadíme nejrozumnější formy fyzické aktivity, resp. tělesné činnosti, které mají smysl v projevu nebo zdokonalení tělesné aktivity. Takto o sportu hovoří Evropská charta sportu, který byla přijata v roce 1992. Přesnou definici Evropské charty sportu uvádí Slepíčková takto: „*Sportem se rozumí všechny formy pohybové činnosti, které at' již prostřednictvím organizované účasti či nikoliv si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné a psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních*“.⁵⁵

Definice sportu je velmi rozsáhlá, což dokládá i Dovalil, podle něj je definice sportu: „*sport je dobrovolná pohybová aktivita, motivovaná snahou po dosažení maximální výkonnosti, rozvíjené v tréninku a demonstrováné v soutěžích*“.⁵⁶

1.4.1 Členění sportu

Vhodné je sport členit podle Cruma, jeho členění uvádí ve své publikaci Slepíčková:⁵⁷

- Elitní sport, někdy se lze setkat i s označením vrcholový či top sport. Vyznačuje se vysokým sociálním postavením, je realizován jako profesionální.
- Fitness sport neboli sport pro zdraví má za cíl upevnit zdraví a hodnoty lidského života prostřednictvím rekreačních aktivit.
- Výkonnostní sport je primárně zaměřen na dosažení vítězství nad soupeřem, jde však o amatérské sportovce.
- Luft sport nebo také požitkářský sport má za cíl zažít něco jedinečného, výjimečného.
- Rizikový a dobrodružný sport spočívá v aktivitách mající určité napětí a dobrodružství.
- Kosmetický sport spočívá v dokonalé vypracované postavě až modelového vzhledu.

⁵⁵ SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 111 s. ISBN 80-246-0044-7, str. 22.

⁵⁶ DOVALIL, Josef. *Výkon a trénink ve sportu*. Vyd. 1. Editor Josef Dovalil. Praha: Olympia, 2002, 331 s. ISBN 80-703-3760-5, str. 6.

⁵⁷ SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 111 s. ISBN 80-246-0044-7, str. 24-28.

1.4.1.1 Rekreační

Rekreační sport je aktivita volného času mezi tělem a duchem i mezi fyzickou aktivitou a prostředím, dále je i kombinací vztahů mezi lidmi. V rekreačním sportu je důraz kladen na osobní projev, dobrý zdravotní stav, prožitek a také na vzájemné porozumění a podporu spoluhráčů a protihráčů. Pocit duševní a tělesné pohody je výsledkem tělesných aktivit. Rekreační sport je se svými vlastnostmi subsystémem moderního sportu a spadají sem všechny druhy sportovních aktivit. Rekreační sport abstrahuje od ambicí vítězství, rekordů či materiálních odměn. Nejvyšší aspirační úrovní zájmového sportu je úspěch na lokální nebo regionální úrovni.⁵⁸

1.4.1.2 Vrcholový

Vrcholový sport vyniká svou rychlostí, silou, ovládnutím protivníka, dále také posouvá hranice lidských možností. K vrcholovému sportu patří i nezměrné úsilí o vítězství a mistrovský titul. Vychází z ideje, které říká, že sportovní mistrovství je výsledkem úspěchu a také výsledků dosažených na základě soustavné oddanosti tvrdé sportovní přípravy, která je umocňována ochotou k oběti, bolesti a někdy i zřeknutí se zdraví či duševní pohody. U vrcholového sportu je kladen důraz na dosahování a překonávání rekordních výkonů. Lidské tělo je pak u vrcholového sportu bráno jako prostředek k dosažení stanoveného cíle. S vrcholovým sportem je spojena také hierarchická autoritativní struktura, kdy jsou sportovci podřízeni trenérům, trenéři pak vlastníků či správcům sportovních klubů.⁵⁹

Vrcholový sport je často spojován také s dlouholetou intenzivní přípravou, kdy není na jeho konci zaručeno vítězství.⁶⁰

1.4.2 Tenis a badminton

Tenis je ve světě jeden z nejoblíbenějších, nejhranějších a nejsledovanějších sportů. V rekreační podobě je brán jako aktivita, která pozitivně ovlivňuje fyzickou a psychickou kondici a zároveň s sebou nese jen malé riziko možného úrazu. Tenis je pro mnohé lákavý svou dostupností, jde o individuální sportovní činnost, je to hra jednotlivců nebo dvojic.

⁵⁸ SEKOT, Aleš. *Sociologické problémy sportu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-802-4725-628, str. 31.

⁵⁹ SEKOT, Aleš. *Sociologické problémy sportu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-802-4725-628, str. 29.

⁶⁰ BOLEK, Emil, Ján ILAVSKÝ a Libor SOUMAR. *Běh na lyžích: trénujeme s Kateřinou Neumannovou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 176 s. Sport extra. ISBN 978-802-4713-717, str. 15.

Lze jej označit za intervalový sport a ve srovnání s jinými sporty je hrán se střední intenzitou. Pozitivní dopad má tenis na rozvoj vůle, cílevědomosti, ale také na okamžitý odhad situace, naučí jedince také spoléhat na vlastní síly. U tenisu se očekává taktické myšlení, důležité je i ohodnocení soupeře a schopnost dlouhodobého soustředění. U tenisu je vyžadováno všestranná fyzická zdatnost, síla, vytrvalost a rychlost.⁶¹

Tenis je možné hrát v každém věku. Smyslem tenisu je snaha hráče zahrát míč prostřednictvím rakety přes síť až do pole soupeře tak, aby soupeři dělalo vrácení míče velké problémy či aby jej vůbec nezahrál a nedoběhl.⁶²

Tenis je také považován za velmi elegantní hru, někdo označován jako bílý sport a je zástupcem míčových her. Ke hře je třeba mít tenisovou raketu, míček, tenisový dvorec a také síť. Pro hru tenisu jak již bylo uvedeno, není rozhodující věk, ani výška, váha či pohlaví. Hrají-li tenis dva hráči, hovoříme o dvouhře, jsou-li na tenisovém dvorci čtyři hráči, pak je hra označována jako čtyřhra. Pod pojmem smíšená čtyřhra si můžeme představit dvojici, v níž je zastoupena žena i muž.⁶³

Badminton je olympijský sport, který v současné době zažívá velký „boom“ pro svou atraktivitu. Jako sport je velmi moderní a akční, svou popularitou se řadí na páté místo mezi sporty a je také nejrychlejším raketovým sportem. Stejně jako tenis je individuálním pálkovým sportem. Badminton je známý zejména svou rekreační podobou, věk hráče není nijak omezen. Hra badmintonu si klade nároky na rozvoj základních pohybových aktivit, síly, vytrvalosti, rychlosti i obratnosti. Stejně jako u tenisu je zapotřebí taktické myšlení hráče a technické dovednosti. Typickým znakem badmintonu je rychlý a brzděný let pérového míčku.⁶⁴

O velkém potenciálu badmintonu hovoří i zájem o vybavení pro tento sport, který se rozšiřuje zejména v halách. Podle internetového obchodu SportObchod.cz stoupl meziroční zájem o vybavení na badminton o 82 %. Oblíbenost tohoto sportu je díky rychlému

⁶¹ LINHARTOVÁ, Denisa. *Tenis*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 103 s. ISBN 978-80-247-2703-5, str. 6.

⁶² KOROMHÁZOVÁ, Vanda a Denisa LINHARTOVÁ. *Jak dokonale zvládnout tenis*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 112 s. Jak dokonale zvládnout. ISBN 978-80-247-2316-7, str. 7.

⁶³ Historie a pravidla tenisu. *Tenisová škola Praha* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.tenisovaskola.net/historie-a-pravidla-tenisu.html>

⁶⁴ MENDREK, Tomasz a Martina BERNACIKOVA. *Badminton: úderová technika, pohyb po kurtu, taktika hry*. 2., upr. vyd. Praha: Grada, 2007, 123 s. ISBN 978-80-247-2004-3, str. 7-11.

osvojení pravidel a techniky a zároveň nejsou kladeny přehnané nároky na začátečníky, což vyvolává příjemný pocit ze hry a upřednostňování před squashem a tenisem. Badminton je možné hrát na čerstvém vzduchu i v halách, proto je tento sport vyhledáván i v podzimních a zimních měsících. V České republice však není dostatek krytých kurtů v halách.⁶⁵

1.4.3 Důležitost a význam pohybových aktivit

Pohybové aktivity mají přímý a nepřímý vliv na jedince. Nepřímý vliv se projevuje odklonem od stresujících myšlenek či aktivit a zmírňuje prostřednictvím kognitivních procesů stres a související emoce.⁶⁶

Největší význam mají však pohybové aktivity pro své pozitivní zdravotní důsledky, dále také naplňují principy všestrannosti socializačního procesu. Pohybové aktivity a sport nabývají svého významu i v rovině socializace, kdy chápeme sport jako smysluplné naplnění volného času.⁶⁷

1.4.4 Životní styl dnešního člověka

Životní styl chápeme jako způsob, jak se jedinec obléká, jak bydlí, pracuje nebo jak tráví svůj volný čas. Životní styl jednotlivců je chápán jako konzistentní životní způsob, kdy si jeho jednotlivé části navzájem odpovídají a také jsou ve vzájemném vztahu, jsou vycházející z jednoho základu a mají společné jádro. Životní styl skupiny má typické společenské rysy, které v rámci skupiny má převážná většina členů, hovoříme např. o profesních skupinách.⁶⁸

Životní styl lze definovat jako „styl zahrnující formy dobrovolného chování v daných životních situacích, které jsou založené na individuálním výběru z různých možností“.⁶⁹

⁶⁵ TISKOVÁ ZPRÁVA, SportObchod.cz. Boom badmintonu v Česku pokračuje, zájem o vybavení meziročně vzrostl o 82 % a haly mají plno. *Studentskéfinance.cz* [online]. 15. 10. 2013 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://student.finance.cz/zpravy/finance/403003-boom-badmintonu-v-cesku-pokracuje-zajem-o-vybaveni-mezirocne-vzrostl-o-82-a-haly-maji-plno/>

⁶⁶ ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 102 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4729-473, str. 35.

⁶⁷ SEKOT, Aleš. *Sociologické problémy sportu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-802-4725-628, str. 55.

⁶⁸ ČELEDVÁ, Libuše a Rostislav ČEVELA. *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 126 s. ISBN 978-802-4732-138, str. 50.

⁶⁹ ČEVELA, Rostislav, Libuše ČELEDVÁ a Hynek DOLANSKÝ. *Výchova ke zdraví pro střední zdravotnické školy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 108 s. Sestra. ISBN 978-802-4728-605, str. 39.

Životní styl má materiální a kulturní aspekt. Pro materiální aspekt můžeme použít i pojem životní úroveň, která je ukazatelem vybavenosti domácností předměty dlouhodobé spotřeby. Kulturním aspektem životního stylu pak chápeme určitou kulturní úroveň, s ukazatelem kulturní aktivity, kterou rozumíme četnost návštěv koncertů nebo sportovních událostí.⁷⁰

Životní styl současnosti je významně ovlivněn technickým pokrokem a rozvojem informačních technologií, který bezesporu mění návyky obyvatel vyspělých zemí. I odborná literatura dnes běžně užívá pojem „sedavý způsob života“, což v podstatě vystihuje neaktivní životní styl, kdy jedinec téměř nepřetržitě sedí, a to jak v práci, tak i doma u počítače či televize, přemisťuje se automobilem a také má nedostatek sportu.⁷¹

Preference pasivního sportování, především pak sezení u televizních obrazovek, před pohybovou aktivitou vidí i Kateřina Neumannová.⁷²

Alarmující zprávy o současném životním stylu spojují neaktivní životní styl s rozvojem automobilové dopravy, hromadné dopravy, ale také s využíváním výtahů či jezdících schodů. Někteří autoři uvádějí, že fyzická neaktivita je stejně nebezpečná jako kouření či nadměrná obezita.⁷³

1.4.5 Problémy spojené s neaktivním životním stylem

Zdravý životní styl podporuje zdraví a vede k ochraně před vznikem nemocí. Životní styl je bezesporu determinantou zdraví. To je poškozováno nezdravými návyky, nízkou pohybovou aktivitou či nadměrnou psychickou zátěží.⁷⁴

⁷⁰ ČEVELA, Rostislav, Libuše ČELEDVÁ a Hynek DOLANSKÝ. *Výchova ke zdraví pro střední zdravotnické školy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 108 s. Sestra. ISBN 978-802-4728-605, str. 50.

⁷¹ ČEVELA, Rostislav, Libuše ČELEDVÁ a Hynek DOLANSKÝ. *Výchova ke zdraví pro střední zdravotnické školy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 108 s. Sestra. ISBN 978-802-4728-605, str. 39.

⁷² BOLEK, Emil, Ján ILAVSKÝ a Libor SOUMAR. *Běh na lyžích: trénujeme s Kateřinou Neumannovou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 176 s. Sport extra. ISBN 978-802-4713-717, str. 9.

⁷³ DOHNAL, Radomír. Problémem moderní civilizace je fyzická neaktivita. *Ekologické bydlení* [online]. 25. 7. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.ekobydleni.eu/zivotni-prostredi/problemem-moderni-civilizace-je-fyzicka-neaktivita>

⁷⁴ ČEVELA, Rostislav, Libuše ČELEDVÁ a Hynek DOLANSKÝ. *Výchova ke zdraví pro střední zdravotnické školy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 108 s. Sestra. ISBN 978-802-4728-605, str. 39.

Pohyb je nezbytnou součástí zdravých tělesných a duševních funkcí. Dostatečné množství a kvalitu pravidelného pohybu bychom měli brát jako součást denního rytmu, tělesné potřeby i osobní hygieny. Příznivý vliv má pohyb na činnost srdce, stav cévního aparátu, krevního tlaku, hladinu cholesterolu, dále pak i na množství tělesného tuku a v neposlední řadě i na vnitřní čistotu těla. Pohybem se posilují kosti, vazy, svaly a šlachy. Pohybem lze také podpořit schopnost regenerace, trávení i čištění plic. Posilována je i zdatnost a odolnost organismu, také jsou snáze zvládány běžné činnosti.⁷⁵

Obezita je důsledkem dlouhodobého překračování energetického příjmu nad energetickým výdejem. Dosažení a udržení zdravé a optimální tělesné hmotnosti lze dostatečnou fyzickou aktivitou. Pravidelná pohybová aktivita snížení tělesné hmotnosti významně podporuje. Obezita s sebou přináší i další choroby jako například vysoký krevní tlak, srdeční choroby, onemocnění jater, nádorová onemocnění, kloubní onemocnění, diabetes mellitus či psychosociální problémy.⁷⁶

Rakovina je zhoubné nádorové onemocnění. Vhodnou sportovní aktivitou lze snížit riziko recidivy u pacientů postižených rakovinou až o 50 %. Vědecké studie dokládají, že je-li fyzická aktivita intenzivní, pak má účinnost na vývoj onemocnění.⁷⁷

Diabetes 2. typu je možné prostřednictvím pravidelné pohybové aktivity snížit. Jak uvádí odborná literatura, souvisí růst diabetu se změnami v životním stylu. Diabetes je metabolický syndrom s kombinací vysokého krevního tlaku, vysokou hladinou cholesterolu, velkým obvodem pasu a také porucho glukózové tolerance.⁷⁸

Dále jsou s neaktivním životním stylem spojeny kardiovaskulární choroby, poruchy hybného systému, které se projevují bolestí či nedostatečnou funkcí kloubů, kostí a svalů. Nedostatek fyzické aktivity má vliv i na duševní zdraví jedince, zvláště pak na úzkosti, deprese či stres.⁷⁹

⁷⁵ DOLEŽAL, Martin a Radim JEBAVÝ. *Přirozený funkční trénink*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 141 s. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-802-4744-38, str. 8.

⁷⁶ MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Sport: Nejpřirozenější prevence zdravotních rizik* [tisková konference]. Praha, 21. srpna 2012.

⁷⁷ http://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/pohyb-jako-lek-sport-dokaze-zabranit-navratu-rakoviny_240529.html#U3HPDfl_tqU

⁷⁸ SVÁČINA, Štěpán a kolektiv. *Klinická dietologie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 381 s. ISBN 978-80-247-2256-., str. 126-129.

⁷⁹ DOLEŽAL, Martin a Radim JEBAVÝ. *Přirozený funkční trénink*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 141 s. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-802-4744-38, str. 8-12.

2 ANALÝZA PROBLÉMU

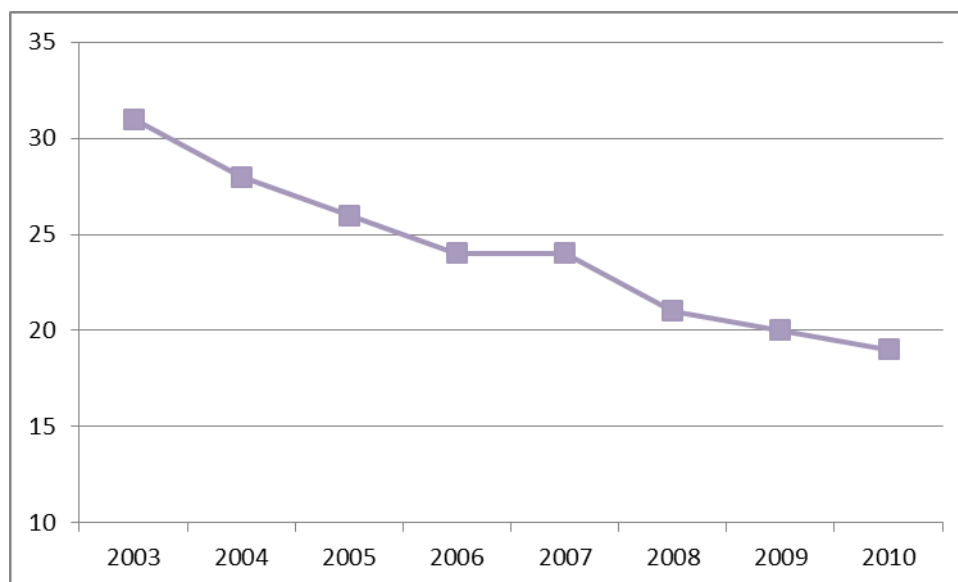
V této části budeme provádět analýzu makrookolí a mikrookolí, prostřednictvím PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil, tak abychom mohli vhodně nastavit provoz haly v městské části Třebeš v Hradci Králové, která bude mít 3 tenisové kurty a 4 badmintonové kurty. Dále bude provedena analýza stávající konkurence a v neposlední řadě bude určen profil potenciálního zákazníka neboli cílová skupina, závěrem této části budou všechny významné faktory shrnuty ve SWOT analýze.

2.1.1 PEST analýza

Politické vlivy sledují stabilitu právního systému. V současné době (duben 2014) je u vlády koalice stran ANO s předsedou Andrejem Babišem, ČSSD s Bohuslavem Sobotkou a KDU-ČSL s předsedou Pavlem Bělobrádkem. Program současné vládní koalice je. Stávající vládní koalice by měla být u moci až do roku 2017.

Zaměříme-li se na sazbu daně z příjmu právnických osob, je v současné době ve výši 19 %. Tato sazba je v platnosti od roku 2010. Vývoj sazeb z příjmu právnických osob je v grafu níže. Určitý vliv na pokles této sazby má předcházející působení pravicově orientované vlády s předsedou Petrem Nečasem a jeho předchůdcem Mirkem Topolánkem.

Graf 1: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob



Zdroj: Vlastní zpracování⁸⁰

⁸⁰ Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Naopak růst sazeb pozorujeme v časové řadě u daně z přidané hodnoty. V současné době je základní sazba daně ve výši 21 %, snížená sazba daně je 15 %. Vývoj sazby DPH má dopad na konečné ceny určené pro spotřebitele. Stávající vládní koalice má ve svém koaličním programu, že sníží sazbu DPH na léky, knihy, dětské pleny a nenahraditelnou dětskou výživu od roku 2015.

Dále zde sledujeme právní a legislativní vlivy působící na podnikatelské subjekty. Od počátku roku 2014, kdy vstoupil v platnost Zákon č. 90/2012, o obchodních korporacích, byl zcela nahrazen Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník. Dále je podnikání upraveno Zákoníkem práce a také Zákonem o sociálním a zdravotním pojištění. Pro zjištění základu daně je třeba se řídit Zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, případně budeme-li plátcí DPH pak Zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Budeme-li v rámci haly provozovat také fitness bar, který bude mimo nealkoholické nápoje a pochutiny nabízet také alkohol a vitaminy či doplňky stravy pro sportovce, pak je třeba zajistit si koncesi na prodej alkoholických nápojů u místně příslušného živnostenského úřadu. Registrace u Státní zemědělské a potravinářské inspekce je pak povinná při prodeji doplňků stravy pro sportovce.

V rámci Zákoníku práce je podstatné možnost využití benefitů poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům ve formě sportovních permanentek. V rámci Hradce Králové a jeho blízkého okolí působí několik významných zaměstnavatelů, kterým může být nabídnuta spolupráce, např. Marius Pedersen, a.s., Univerzita Hradec Králové, Arrow International a.s., Petrof s.r.o., či Technistone a.s. a mnoho dalších.

Ekonomické vlivy jsou dány ekonomickou situací země. Sledujeme vývoj HDP, inflace, devizového kurzu, ale také nezaměstnanost či vývoj mezd v dané oblasti. Pozitivní vývoj ekonomických ukazatelů byl až do roku 2007. V důsledku rozsáhlé několikaleté ekonomické krize, která nastala v roce 2008, zaznamenaly výše uvedené ekonomické ukazatele negativní vývoj. Ukazatel hrubého domácího produktu dosahoval ještě v roce 2012 negativní vývoj, tedy pokles. V prvním čtvrtletí rok 2014 je však odhad růstu hrubého domácího produktu 2 %, stejně jako v posledním čtvrtletí roku předcházejícího. Na pozitivní vývoj hrubého domácího produktu má vliv růst zahraniční a tuzemské poptávky ve zpracovatelském průmyslu. Zaměříme-li se na Královehradecký kraj, pak na tvorbě hrubého domácího produktu se podílel pouze 4,5 %. V rámci krajů je pak na 7. místě v přepočtu HDP na 1 obyvatele s 85,7 %. Míra inflace za duben 2014 je 0,8 %.

Průměrná roční míra inflace za rok 2013 byla 1,4 %. Z dlouhodobějšího hlediska je pak vývoj inflace příznivý, protože má klesající tendenci. Poměrně vysoká míra nezaměstnanosti je kolem 7 %, této míry bylo dosaženo ve 3. čtvrtletí roku 2013, avšak i přesto je tato míra o 3,6 % nižší než průměr v Evropské unii. Nezaměstnanost v okrese Hradec Králové je v rámci kraje na druhém nejnižším místě s 6,52 %. Významným ukazatelem je také průměrná mzda v kraji Hradec Králové, ta byla dle Statistické ročenky Královehradeckého kraje 2013 ve výši 21 151 Kč.

Sociální a kulturní vlivy. Královehradecký kraj má nejvyšší podíl obyvatel ve věku 65 a výše. Druhý nejvyšší je svým počtem hromadných ubytovacích zařízení, což zajišťuje hovoří o vyhledávání kraje jako cílová destinace a o rozsáhlém turistickém ruchu. O významu cestovního ruchu pro daný kraj hovoří třetí místo nejvyššího průměrného počtu přenocování a průměrné doby pobytu.

V okrese Hradec Králové bylo 162 661 obyvatel k 26. březnu 2011. Ve věku 15-64 let je pak 111 325 obyvatel. V obvodním celku Hradce Králové se nachází 33 zařízení hromadného ubytování, z toho je 14 hotelů, 7 penzionů, 3 campy a 3 chatové osady a turistické ubytovny. Samotné město Hradec Králové pak čítá 93 035 obyvatel s pozvolna klesajícím trendem, ve věku 15–64 let je pak 60 948 obyvatel. Pozitivním jevem je zajištění vysoký podíl osob s vysokoškolským vzděláním v obvodu města Hradce Králové. Lze očekávat, že vysokoškolské osoby mají vyšší mzdu, ale také lze očekávat, že se zajímají o zdravý životní styl.

Za strategickou polohu lze považovat i umístění města Hradce Králové. Dojezdová vzdálenost z Hlavního města Prahy je 112 km. Z jedné třetiny je hranice kraje tvořena státní hranicí s Polskem. Nedaleko kraje je však i státní hranice s Německem. Zahraniční turisté tvoří téměř čtvrtinu ubytovaných hostů v zařízeních hromadného ubytování a jde především o Němce, Poláky a Nizozemce.

2.1.2 Porterův model pěti sil

Hrozba potenciálních konkurentů

V současné době je v Hradci Králové připravován projekt zajišťující komplexní sportovní vyžití. Hrozba je rostoucí z toho důvodu, že toto potenciální nové sportovní centrum by mělo být umístěno ve stejné lokalitě jako naše sportovní hala. Zákazníci by mohli dát přednost konkurenčnímu sportovnímu areálu, zejména budou-li chtít využít i doplňkové služby jako je sauna, soláriu či wellness.

Hrozba potenciálních konkurentů

V současné době je v Hradci Králové připravován projekt zajišťující komplexní sportovní vyžití. Hrozba je rostoucí z toho důvodu, že toto potenciální nové sportovní centrum by mělo být umístěno ve stejné lokalitě jako naše sportovní hala. Zákazníci by mohli dát přednost konkurenčnímu sportovnímu areálu, zejména budou-li chtít využít i doplňkové služby jako je sauna, soláriu či wellness.

Konkurenční rivalita

Pro stanovení konkurenční rivality je nezbytné provést analýzu konkurence.

2.1.3 Analýza konkurence

V současné době působí na trhu tyto konkurenti:

- TENIS CENTRUM DTJ Hradec Králové,
- TJ MONTAS Hradec Králové,
- Tenisový areál LTC Hradec Králové,
- TK VČE Hradec Králové.

TENIS CENTRUM DTJ Hradec Králové, které disponuje dvěma objekty s tenisovými kurty a badmintonovými hřišti. TENIS CENTRUM DTJ HK vzniklo v roce 1996, v současné době má tenisový areál 9 antukových kurtů, dále vlastní 6 kurtů v nafukovací hale, dvěma kurty pro plážový volejbal. Součástí objektu je zázemí pro zákazníky, dále prodejna tenisového vybavení, servis tenisových raket a také nabízí rozsáhlou nabídku tenisových výpletů. Součástí areálu je i klubovna, recepce, šatny, sprchy či dětské hřiště. V areálu se nachází i občerstvení a posezení se zahrádkou. Toto TENIS CENTRUM je součástí sportovního komplexu, v němž nalezneme i oddíl stolního tenisu, veslování a volejbalu.

TENIS CENTRUM je také provozovatelem pevné haly se dvěma tenisovými dvorci a dvěma badmintonovými dvorci, které mají umělý povrch a nachází se v Golf Resortu Kunětická Hora, která je od Hradce Králové vzdálena 9 kilometrů. V areálu je možnost využít golfové hřiště, a v rámci čtyřhvězdičkového hotelu i restauraci či saunové centrum. Všechny tenisové a badmintonové dvorce je možné zarezervovat prostřednictvím on-line rezervací.

**Tabulka 1: Otevírací doba jednotlivých sportovišť provozovaných
TENIS CENTREM DTJ HK**

Otevírací doba	
Antukové hřiště – léto	7–21 hod
Nafukovací hala – zima	7–22 hod
Pevná hala -celoročně	15–22 hod

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací TC DTJ HK

Tabulka 2: Ceník TENIS CENTRA DTJ HK údaje v Kč

Návštěvní hodina	Pronájem kurtu			Trénink pro dospělé			Trénink pro děti		
	Nafukovací hala	Antuka	Pevná hala	Nafukovací hala	Antuka	Pevná hala	Nafukovací hala	Antuka	Pevná hala
7-13 hod	230	120	300	580	450	650	530	400	600
13-21 hod	400	200	400	750	550	750	700	500	700
21-22 hod	230	-	300	580	-	650	530	-	600
So + Ne	tt. ¹	tt.	300	tt.	tt.	650	tt.	tt.	600

Poznámka: Ceny jsou uvedeny za pronájem 1 hodiny 1 tenisového dvorce, cena je uvedena bez jakéhokoli zvýhodnění (např. platba předem na celou sezónu, aj). Ceny pevné haly jsou uvedeny v zimním období, v letním období je cena jednotná 200 Kč za hodinu bez ohledu na den či návštěvní hodinu.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací TENIS CENTRA DTJ HK

Dalším konkurentem je **TJ MONTAS Hradec Králové**, která má od února 2002 otevřenou sportovní halu jak pro sportovce vlastní jednoty, tak i pro veřejnost. Sportovní hala je v bezprostřední blízkosti sokolovny a její využití je velmi rozsáhlé, nejde tedy o objekt zaměřený pouze na hraní badmintonu, prostory jsou využívány také pro hráče stolního tenisu, florbalu i na cvičení žen, dětí či zumbu. Zajisté silnou stránkou objektu je komplexní rekonstrukce podlahy provedená v loňském roce. V hale je k dispozici 5 badmintonových dvorců. Rezervace badmintonových dvorců probíhá prostřednictvím on-line formuláře.

Tabulka 3: Cena za pronájem badmintonového dvorce

Čas	částka
do 15. Hodiny	180 Kč
od 15. Hodiny	220 Kč

Poznámka: O víkendu je jednotná sazba za pronájem dvorce

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací TJ MONTAS Hradec Králové

Tenisový areál LTC Hradec Králové provozuje pronájem tenisových dvorců v letním i zimním období. V letním období jsou dvorce k dispozici už od 9 hodin až do večerních hodin. V dopoledních hodinách vyjde hodinový pronájem dvorce na 200 Kč, v odpoledních je to pak 240 Kč. V sobotu a v neděli je jednotná hodinová sazba 200 Kč. Rezervace tenisových dvorců probíhají telefonicky. V zimním období je možné využít pevnou halu či přetlakovou halu. V nabídce nalezneme i výuku tenisu. Tenisový areál nenabízí možnost občerstvení.

TK VČE Hradec Králové je tenisový klub, podporovaný magistrátem města Hradec Králové a nabízí pronájem tenisových dvorců i nečlenům klubu. V porovnání s předchozí konkurencí jsou ceny poměrně nízké, hodinový pronájem do 14. hodiny vyjde na 120 Kč,

odpoledne pak 160 Kč. Otázkou však zůstává, jaká je obsazenost tenisových dvorců členy klubu.

Na základě provedené analýzy konkurence, lze konstatovat, že konkurenční rivalita nebude nijak významná. Konkurence není soustředěna v jednom místě, ale v rámci města Hradec Králové. Sportovní areály využívají i lidé z blízkého okolí, tedy nejen místní obyvatelé, také jak bylo zmíněno v PEST analýze je Královehradecký kraj vyhledávanou destinací turistického ruchu. Vzhledem ke koncentraci konkurence je třeba věnovat této problematice významnou pozornost. V pravidelných intervalech by mělo docházet k její analýze, pozornost by měla být zaměřena na rozsah nabízených služeb či jejich cenu.

Hrozba dodavatelů

Vzhledem ke skutečnosti, že sportovní hala s tenisovými a badmintonovými dvorci bude v nájmu, představuje největší hrozbu pronajímatel objektu, jehož síla je umocněna jistou jedinečností pronajímaného objektu. Není zcela běžnou záležitostí pronajímat sportovní halu. Zde je riziko vysoké ceny, tedy nastavení nájmu. Pozornost by měla být věnována především uzavřené nájemní smlouvě a možné rizikové podmínky by měly být eliminovány ještě před samotným podpisem smlouvy tak, aby nájemní smlouva nebyla nevýhodná či dokonce likvidační pro společnost. Další dodavatele zastupuje smluvní velkoobchod, který bude dodávat nápoje a pochutiny do baru v objektu sportovní haly tak, abychom mohli zákazníkům nabídnout alespoň základní sortiment. Síla tohoto dodavatele není nijak významná. Dále bude mít společnost dodavatele doplňků stravy, které bude nabízet v rámci svého baru. Na trhu působí velké množství takovýchto dodavatelů, proto je bude společnost měnit dle aktuální akční nabídky, tak aby cena pro zákazníka byla co nejlákavější. Hrozba tohoto dodavatele je v podstatě zanedbatelná.

Hrozba odběratelů

V okrese Hradci Králové bylo 162 661 obyvatel k 26. březnu 2011. Domnívám se, že bude-li vhodně nastaven marketingový mix, získá si sportovní hala své zákazníky. Důležitým faktorem je však kvalita poskytovaných služeb, protože je nesporné, že nejlepší reklamu představuje doporučení známého a pozitivní reference. V případě, že by se mezi lidmi začaly v hojnějším počtu šířit negativní reference, mohlo by to mít neblahý dopad na hospodaření společnosti. Proto bychom potenciální hrozbu odběratelů měli brát v potaz.

Hrozba substitutů

Lze říci, že pod substitutem si můžeme představit jakoukoli sportovní činnost, za níž uživatel poskytuje peněžní plnění a je vykonávána za účelem posílení fyzického a duševního zdraví. Hrozbou je také situace, kdy se na trh dostane nějaký nový stroj či pomůcka určena pro domácí použití, zde je možná hrozba, protože tyto novinky bývají masově propagovány v teleshoppingu.

2.1.4 Cílová skupina zákazníků

Správné určení cílové skupiny projektu je nezbytným předpokladem k jeho úspěchu. Analýza potřeb a požadavků zákazníka bude určena prostřednictvím nástroje marketingového výzkumu, kterým je dotazování.

Domnívám se, že v počátku provozu haly budou zákazníky především členové tenisových či badmintonových klubů. Lze předpokládat, že pro tuto skupinu zákazníků je kvalitní sportoviště nezbytným předpokladem. V případě sjednání pravidelného pronájmu kurtu je zajištěno alespoň částečné vytížení sportovních ploch.

Z provedené PEST analýzy vyplynulo, že Královehradecký kraj je vyhledávanou destinací zahraničních turistů, otázkou ovšem zůstává, zda bude mít tato skupina zákazníků zájem o nabízené služby, lze očekávat, že tato skupina bude požadovat větší přidanou hodnotu sportoviště jako např. wellness, restauraci či dětský koutek. Toto ovšem nebude v počátku provozu sportoviště v nabídce.

Hradec Králové je univerzitní město, zákazníci by tedy mohli být také vysokoškolští studenti, kteří by mohli být osloveni vhodnou cenovou politikou. A samozřejmě mohou kurty využívat i pravidelní rekreační tenisté a badmintonisté.

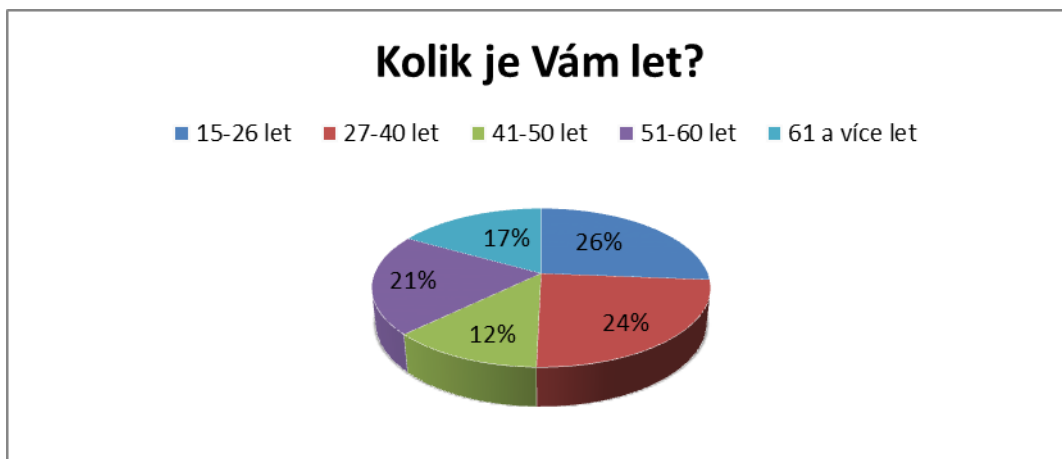
2.1.4.1 Marketingový výzkum a jeho zhodnocení

Průzkum byl proveden ve městě Hradec Králové, kde bude hala provozována. Dotazování bylo prováděno v obchodních centrech, ve školách i na ulici. Oslovování byli v podstatě všichni kolemjdoucí všech věkových skupin. Dotazování proběhlo v několika etapách v průběhu měsíce března 2014. Dotazovaným bylo položeno celkem 5 otázek.

1. Kolik je vám let?

Na výběr byla volba z pěti věkových intervalů. Nejvíce účastníků výzkumu bylo z věkové skupiny 15 – 26 let, jejich počet 36, představoval 26 % z celkového počtu. Nejméně byla zastoupena věková hranice 41 – 50 let, zde byl vzorek zastoupen 17 osobami, více viz graf níže.

Graf 2: První otázka dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

První otázka byla zaměřena na věkovou skladbu dotazovaných. Výstupy této otázky budou využity pro vymezení cílové skupiny zákazníků.

2. Zajímáte se o zdravý životní styl?

U druhé otázky byla možnost zvolit odpověď ano x ne. Z celkového počtu 137 dotazovaných, odpovědělo 78 účastníků, ano, zbylá část 59 odpovědělo ne. Domnívám se, že pozitivním jevem je zajisté převaha osob, která se zajímá o zdravý životní styl, což může predikovat zájem o sportovní zařízení.

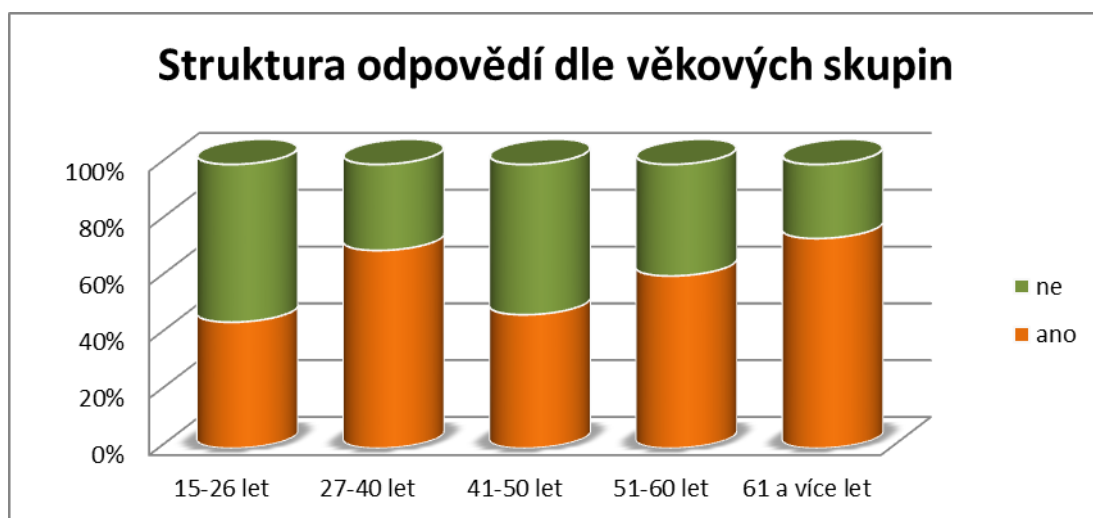
Graf 3: Druhá otázka dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Odpovědi na tuto otázku byly také zkoumány z hlediska věkových skupin účastníků výzkumu. Nejvíce se o zdravý životní styl zajímají respondenti z věkové hranice 61 a více let, v absolutním čísle jde pak o 17 osob. Lze předpokládat, že lidé v tomto věku mají zdravotní problémy, které lze zdravým životním stylem eliminovat. Významně se také o zdravý životní styl zajímají i lidé ve věku 27 – 40 let. Tento významný podíl lze přikládat určitému trendu zdravého životního stylu.

Graf 4: Struktura odpovědí na otázku: Zajímáte se o zdravý životní styl dle věkových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

3. V jakém intervalu vykonáváte libovolnou sportovní aktivitu?

- pravidelně.
- nepravidelně,
- vůbec.

Otázka byla věnována četnosti vykonávání libovolné sportovní činnosti, zejména pak bylo cílem zjištění, zda je sportovní činnost vykonávána pravidelně. Pravidelnost je velmi pozitivním jevem, protože můžeme předpokládat pravidelnou návštěvu sportoviště. Z celkového počtu 137 respondentů odpovědělo 53, že sportuje pravidelně. Nepravidelně sportuje 55 respondentů, zbylá část 29 nesportuje vůbec.

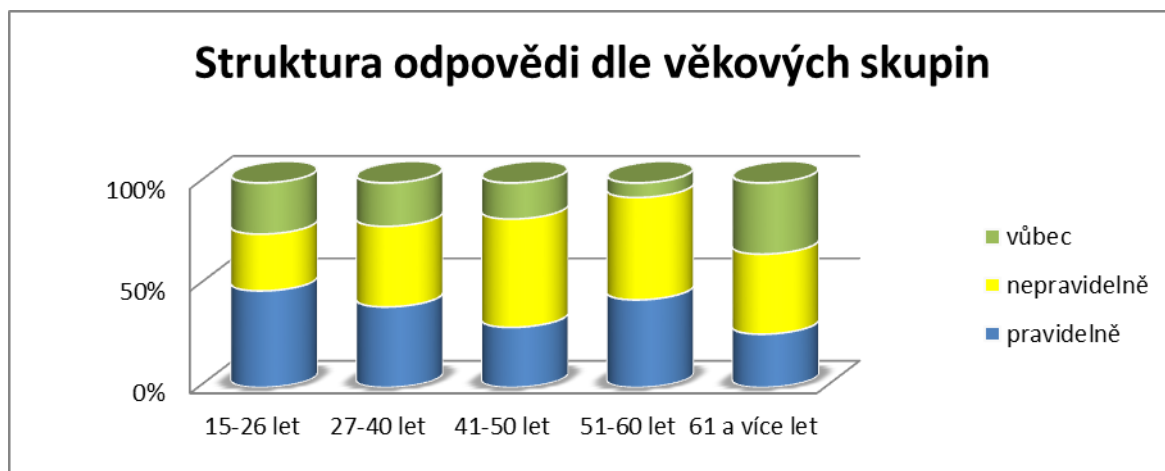
Graf 5: Třetí otázka dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Největší počet nesportovců je z věkové skupiny 61 a více, hned za ní se umístila nejnižší věková hranice, kde odpovědělo 9 respondentů, že nesportuje. Nepravidelně sportuje nejvíce respondentů ve věku 41 – 50 let, významné zastoupení má nepravidelné sportování i u věkové kategorie 51 – 61 let, kde spadá 14 respondentů.

Graf 6: Struktura odpovědí na druhou otázku dle věkových skupin



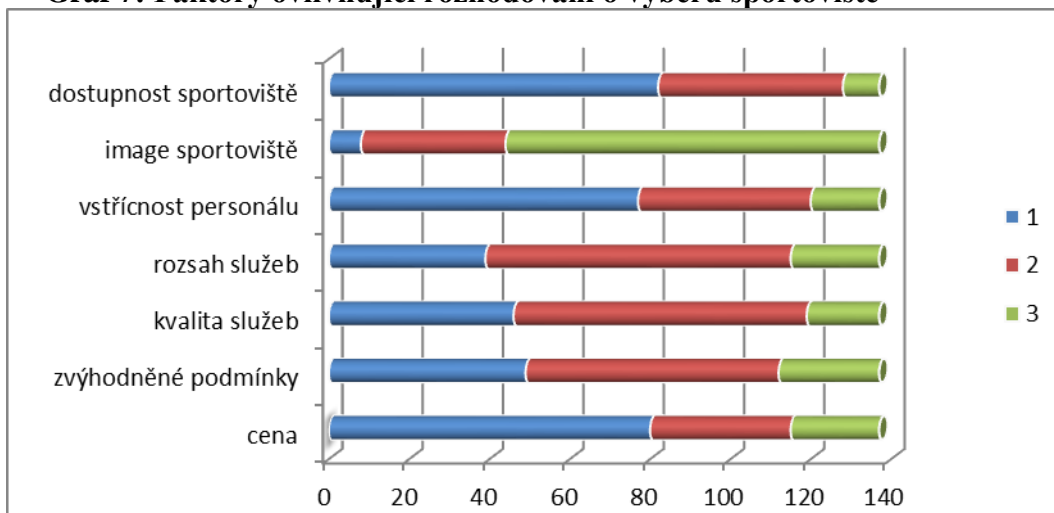
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

4. Ohodnoťte, jaké faktory mají vliv na Vaše rozhodování o výběru sportoviště:

Otázka číslo 4. Byla zaměřena na kritéria mající vliv na výběr sportoviště. Mezi faktory byly zařazeny prvky týkající se ceny, kvality služeb, dostupností a další, které považují za důležité při nastavování marketingového mixu. Hodnotící škála byla následující:

- 1 – důležité,
- 2 – méně důležité,
- 3 – nedůležité.

Graf 7: Faktory ovlivňující rozhodování o výběru sportoviště



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

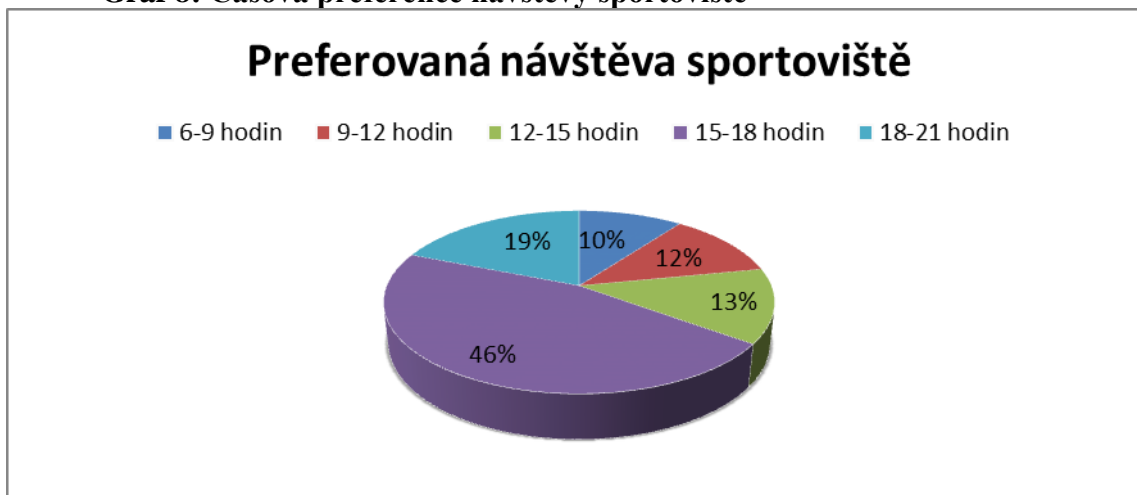
Nejvíce dotazovaných považuje za rozhodující faktor cenu a dostupnost sportoviště, na významu nabývá také vstřícnost personálu. Minimální důležitost má pro respondenty image sportoviště. Rozsah služeb, jejich kvalita a nabídka zvýhodněných podmínek má střední důležitost pro účastníky výzkumu.

5. Jaké je Vámi preferovaná časová doba návštěvy sportoviště?

- 6 - 9 hodin,
- 9 – 12 hodin,
- 12 – 15 hodin,
- 15 – 18 hodin,
- 18 – 21 hodin.

Tato otázka a škála možností by měly být nápomocny při stanovení provozní doby sportoviště, ale také i pro vhodné nastavení personálního zabezpečení tak, že v nejkritičtější časovém intervalu by mělo být personální zajištění posíleno.

Graf 8: Časová preference návštěvy sportoviště



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že nejvíce dotazovaných, téměř polovina, by využilo sportoviště v odpoledních hodinách, tedy v čase od 15 do 18 hodin. Necelých 20 % respondentů by navštívilo sportoviště až po 18 hodině. Nejméně dotazovaných by přišlo v ranních a dopoledních hodinách.

2.1.5 SWOT analýza

Za silné stránky projektu můžeme považovat minimální konkurenci u badmintonových dvorců. Dále silnou stránku představuje možnost nájmu sportovní haly, případná výstavba by představovala mnohamiliónový úvěr. Silnou stránkou považujeme i vhodné nastavení cenové politiky. Slabou stránkou projektu může být nekvalifikovaný personál, který může být příčinou negativních referencí. Negativní reference jsou zároveň považovány za hrozbu podniku. Naopak příležitostí je zajisté měnící se životní styl lidí v produktivním věku. Za příležitost považujeme i možnost oslovit podniky působící v Hradci Králové a blízkém okolí s nabídkou permanentek pro jejich zaměstnance. Hrozbou může být potenciální vznik nového konkurenta, jenž může způsobit pokles výnosů a mít dopad na výsledek hospodaření. Místo a lokalita umístění je považována za příležitost podniku, protože sportovní hala je umístěna v krajském městě Královéhradeckého kraje, které je zároveň i městem univerzitním, což může zajistit sportovní hale dostatek potenciálních zákazníků. Silnou stránkou podniku pak bude důkladně zpracovaný marketingový plán.

Výše uvedené hrozby a slabé stránky lze považovat zároveň i za podnikatelská rizika pro společnost TB Třebeš s.r.o.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Přínosem návrhu a tedy celého projektu je využití volného času v rámci města Hradce Králové a jeho okolí, případně implementovat zdravý životní styl mezi širší spektrum populace. V neposlední řadě by realizace projektu zlepšila kvalitu služeb nabízených v dané oblasti.

3.1 Představení společnosti

Pro pronájem sportovní haly jsme zvolili jako nejvhodnější formu společnost s ručením omezeným, kvůli nejlepším podmínkám podnikání v této oblasti.

Obchodní firma:	TB Třebeš
Sídlo:	Hradec Králové, ulice Hradecká, okres Hradec Králové
Den zápisu do obchodního rejstříku:	2. června 2014
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici, specializovaný maloobchod, organizování sportovních soutěží, reklamní činnost a marketing.
Statutární orgán:	Jednatel: Petr Malý, datum narození 18. 9. 1981 Hradec Králové, Nerudova 1255, okres Hradec Králové Den vzniku funkce: 2. června 2014
Způsob jednání:	Jednatel vystupuje ve vztahu ke třetím osobám tak, že k právnímu úkonu, který činí jménem společnosti, připojí svůj vlastnoruční podpis.
Společníci:	Petr Malý, datum narození 18. 9. 1981 Hradec Králové, Nerudova 1255, okres Hradec Králové Vklad: 1 Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100 %
Základní kapitál:	1 Kč

Obchodní název společnosti vznikl jako první písmeno ze slova tenis a badminton. Pronájem tenisových a badmintonových dvorců bude hlavním předmětem činnosti společnosti. Součástí provozovny bude i malý bar s občerstvením a prodejem doplňků stravy pro sportovce, dále budeme nabízet tenisové a badmintonové vybavení. Ve sportovní hale budou vymezeny reklamní plochy, které budou nabízeny k pronájmu, z tohoto důvodu je předmětem podnikání i reklamní činnost a marketing, jde však pouze o doplňkovou činnost. Pronajímatel bude také pravidelně organizovat sportovní soutěže. Jednatel je zároveň i jediný společník společnosti, který vložil vklad ve výši 1 Kč, což představuje zároveň i výši základního kapitálu.

V projektu budeme předpokládat existenci sportovní haly se třemi tenisovými dvorci a čtyřmi badmintonovými dvorci. Součástí objektu bude i bar, ke kterému bude náležet i prodejna s tenisovými a badmintonovými potřebami, včetně vyplétání raket. Dále budeme předpokládat uzavření nájemní smlouvy s majitelem objektu na 10 let.

3.2 Marketingový mix

Nastavení marketingového mixu je velmi důležitý krok, který bude ovlivňovat potenciální zákazníky v rozhodnutí, zda využít námi nabízené služby. Jak vyplynulo z marketingového výzkumu, patří mezi faktory ovlivňující nejvíce výběr sportoviště: cena, dostupnost, vstřícnost personálu, významně byly ohodnoceny i prvky jako cenové zvýhodnění, kvalita a rozsah služeb.

3.2.1 Produkt

V rámci provozu sportovní haly bude mezi základní nabídku patřit pronájem tenisových a badmintonových dvorců. Pozornost bude věnována zejména kvalitnímu vybudování zázemí pro zákazníky. Využívat budou mimo dvorce také šatny, sprchy a toalety. Zákazníkům bychom měli nabídnout dostatečnou kapacitu tak, aby nebyl omezován komfort jednotlivých zákazníků, nezbytné je i členění na dámské a pánské zázemí. Mimo tuto základní službu budou moci zákazníci využít výuku badmintonu a tenisu od kvalifikovaného pracovníka sportovního areálu. Pro ilustraci uvádím vizualizaci sportovního areálu jako přílohu na konci práce.

Zákazníci sportovního areálu budou moci využít bar s posezením. Mezi další služby poskytované v areálu patří i prodej tenisových a badmintonových potřeb, dále i možnost

vyplétání raket. Nabídku doplňků stravy budou zastupovat renomované, kvalitní značky, mezi které patří např. Nutrend, Aminostrar či MusclePharm.

Otevírací doba sportovní haly bude od 6 hodin až do 22 hodin, tato doba bude zachována v letních i zimních měsících. Hala je krytá, proto tedy není otevírací doba závislá na východu a západu slunce, případně jiných vlivech počasí. Případně-li státní svátek na pracovní den, bude otevírací doba totožná jako v neděli.

Tabulka 4: Otevírací doba sportovní haly TB Třebeš

Den v týdnu	Otevírací doba
Pondělí	6 – 22 hodin
Úterý	6 – 22 hodin
Středa	6 – 22 hodin
Čtvrtek	6 – 22 hodin
Pátek	6 – 22 hodin
Sobota	7 – 21 hodin
Neděle	7 – 21 hodin

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Cena a cenová politika

V rámci cenové politiky je třeba nastavit ceny pronájmu či cenová zvýhodnění. V provedené analýze konkurence jsme reflektovali také cenu hodinového pronájmu dvorce. Mezi analyzovanými konkurenty se hodinový pronájem v dopoledních hodinách pohybuje v rozmezí od 120 do 300 Kč, v odpoledních hodinách pak od 160 do 400 Kč.

Tabulka 5: Rozčlenění dne

Část dne	Hodinový interval
Dopoledne	6 – 13 hodin
Odpoledne	13 – 21 hodin
Večer	21 – 22 hodin

Zdroj: Vlastní zpracování

Není vhodné nastavit cenu příliš nízko, taková cena může zákazníky odradit, ovšem ideální není ani cena vysoká.

Tabulka 6: Odpolední ceny za pronájem dvorce

Služba	Cena
Hodinový pronájem dvorce	300 Kč
Dvouhodinový pronájem dvorce	550 Kč
Permanentka (10 hodin)	2 700 Kč
Půl roční rezervace termínu (24 hodin)	5 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenová politika pronájmu dvorců je rozdílná pro dopolední, odpolední a večerní hodiny. Při dvouhodinovém pronájmu je cena nižší o 9 % oproti ceně za hodinový pronájem v odpoledních hodinách, v dopoledních hodinách dosahuje sleva ze základního hodinového pronájmu téměř 14 %. Jak vyplynulo z marketingového průzkumu, největší poptávka po sportovištích je v odpoledních hodinách. Zákazníky je tedy nezbytné přimět k návštěvě nastavením vhodné cenové politiky. Z tohoto důvodu jsou ceny v dopoledních hodinách nižší.

Tabulka 7: Dopolední ceny za pronájem dvorce

Služba	Cena
Hodinový pronájem dvorce	230 Kč
Dvouhodinový pronájem dvorce	400 Kč
Permanentka (10 hodin)	2 000 Kč
Půl roční rezervace termínu (24 hodin)	3 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce níže jsou uvedeny slevy ze základního vstupného. Je evidentní, že cenová politika pro dopolední hodiny je odlišná od odpoledních tak, aby byla pro zákazníky dopolední návštěva cenově lákavější.

Tabulka 8: Výše slevy ze základního hodinového pronájmu dvorce

Služba	dopoledne	odpoledne
Hodinový pronájem dvorce	-	-
Dvouhodinový pronájem dvorce	13,04 %	8,33 %
Permanentka (10 hodin)	13,04 %	10,00 %
Půl roční rezervace termínu (24 hodin)	31,15 %	23,61 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenová politika pro doplňky stravy bude nastavena tak, aby se rozpětí marže pohybovalo od 10 -30 %. Cena u nabízených doplňků bude nastavena individuálně, s ohledem na aktuální nákupní cenu.

Obdobně budeme postupovat u stanovení prodejní ceny na tenisové a badmintonové vybavení minimální výše marže bude 10 %, maximální bude až 45 %.

3.2.3 Místo, Distribuce

Za ideální město byl zvolen Hradec Králové. Na základě provedených analýz je zřejmé, že konkurence není v oblasti badmintonových dvorců nijak významná. Tenisových dvorců je v rámci města Hradec Králové více, avšak vzhledem k počtu obyvatelstva a skutečnosti, že Hradec Králové je krajské a univerzitní město, domnívám se, že poptávka převyšuje nabídku. Sportovní hala by se měla nacházet v lokalitě Třebeš.

3.2.4 Podpora prodeje

Vhodné nastavení komunikačního mixu v rámci podpory prodeje je zvláště pro začínající provozovnu velmi podstatné. Hlavní cílem je dát o sobě vědět a zároveň zaujmout.

Internet

V současné době je význam internetu klíčový. Lze tedy předpokládat, že potenciální zákazníci se pro získání prvních informací uchýlí k tomuto způsobu vyhledávání informací. Nezbytné je tedy zřídit vlastní webové stránky, jejichž součástí bude stručná charakteristika sportovní haly, nabízené služby či ceník. Vše bude doplněno barevnou fotodokumentací. Součástí webových stránek bude i možnost on-line rezervace termínu. Aby bylo dosaženo vysoké kvality webových stránek, bude využito služeb profesionálního tvůrce, který bude poskytovat kompletní servis zahrnující jak samotný návrh, tak i realizaci, následný provoz a nezbytnou aktualizaci.

Vhodné bude zajistit i zanesení do databází firem na webových serverech např. na seznam.cz či centrum.cz. Zřízen bude i facebookový profil, prostřednictvím něhož budeme informovat o aktuální nabídce sportovní haly.

Tisk

Vhodný způsob propagace je také tištěná forma, proto ji využijeme i pro náš projekt.

Letáky: představují nástroj, jak oslovit širokou veřejnost, tištěny budou barevně ve formátu A5, následně budou vhazovány do poštovních schránek na území města Hradce Králové. Letáky budou též roznášeny na veřejná místa např. aula univerzity, zdravotní střediska, aj. V počátku bude třeba alespoň 10 000 letáků. Měsíčně bude k dispozici 2000 kusů letáků.

Inzeráty: budou vycházet v regionálních novinách Hradecký deník (předpokládané zveřejnění 4x měsíčně). Vhodné by bylo oslovit veřejnost i prostřednictvím regionální přílohy pro Královehradecký kraj deníku Mladá fronta DNES.

Brožury: budou k dispozici pro každého příchozího ve vstupním prostoru sportovní haly. V brožurě by lidé našli informace o službách poskytovaných ve sportovní hale, součástí by byly informace o cenách. Vše by bylo vyhotoveno v barevném tisku. Připraveno bude 1 000 brožur.

Kino

Domnívám se, že prostřednictvím tohoto média bychom mohli oslovit velký počet potenciálních zákazníků. Ve vybraných kinech bychom odvysílali reklamní spot v délce do 30 vteřin. Reklamní spoty by byly pouštěny vždy před začátkem promítání. Tato reklama by byla cílena na veřejnost v rámci celého Královehradeckého kraje. Odvysílání je plánováno v kině v Náchodě, v Rychnově nad Kněžnou, dále pak v kině Vesmír v Trutnově, v biografu v Českém ráji či v kině Centrál v Hradci Králové. Reklamní spot by se promítal i v multikině CINESTAR v Hradci Králové, kde bychom využili produktu CX Regio, což je produkt určený pro regionální reklamní blok, spoty v rámci tohoto produktu se týkají vždy regionu, ve kterém se multikino nachází.

Pro venkovní reklamu by byly využity billboardy, které jsou nejrozšířenější. V rámci Královehradeckého kraje by byly rozmístěny 4 billboardy. Billboardy by měly být umístěny u významných silničních tahů směřujících do Hradce Králové u měst Trutnov, Rychnov nad Kněžnou a Jičín. Jeden bude umístěn na silničním tahu ze směru od Pardubic do Hradce Králové.

Neopomenutelným prvkem propagace jsou i reklamní dárkové předměty. Pro začínající sportovní halu by byly vhodné například ručníky s logem a názvem sportovní haly. Dále bychom měli mít propisky s logem a názvem firmy. Vhodné by byly i klíčenky.

V rámci marketingového mixu bychom však neměli zapomenout na materiální prostředí či na lidi, resp. personál působící ve službách. Materiální prostředí představuje vnitřní a vnější okolí sportovní haly. Ve sportovní hale by měl být zajisté sladěný vnitřní interiér. Zbudovaný bar včetně prodejny tenisových a badmintonových potřeb by neměl narušovat okolní zázemí a vybavení. Je nezbytné sladit vnitřní malbu, barvu dveří a další interiérové vybavení včetně osvětlení. V baru i celé sportovní hale by měla být příznivá teplota, případně může být prostor podbarven vhodně zvolenou hudbou.

Lidé jsou v rámci služeb významným prvkem, což bylo též potvrzeno provedeným marketingovým výzkumem, kdy je vstřícný personál brán jako významný faktor v rozhodování o výběru sportoviště. Všichni pracovníci budou vždy řádně proškoleni o vystupování a také jednání se zákazníky. Vhodné by bylo sestavit jakousi informativní brožuru pro zaměstnance, která by stručně a výstižně zdůraznila platnost hesla: „*Náš zákazník, náš pán.*“.

3.3 Finanční plán

Pro stanovení finančního plánu předpokládáme toto vytížení tenisových dvorců:

- sazba dopolední hodiny: 75% vytížení, tedy 5 hodin denně
- sazba odpolední hodiny: 87,5% vytížení, tedy 7 hodin denně.

Lze předpokládat, že ne všichni zákazníci budou platit základní hodinovou sazbu. V níže uvedené tabulce je rozdělení očekávaných denních výnosů.

Tabulka 9: Dopolední očekávané výnosy za jeden den

Služba	Výnosy
1 x dvouhodinový pronájem	400 Kč
2 x hodinový nájem	230*2=460 Kč
1 x permanentka	200 Kč
Celkem	1 060 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Odpolední očekávané výnosy za jeden den

Služba	Výnosy
1 x dvouhodinový pronájem	550 Kč
2 x hodinový nájem	300*2=600 Kč
1 x permanentka	270 Kč
2x půl roční rezervace	230*2=460 Kč
Celkem	1 880Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Denní očekávané výnosy jsou ve výši 2 940 Kč na jeden dvorec, při počtu 7 dvorců jsou pak denní výnosy 20 580 Kč. Předpokládáme-li celoroční provoz, pak má rok 365 dní. Počet dní však ponížíme o 15 dnů, kdy očekáváme, že hala nebude v provozu, jde o Štědrý den, Nový rok, ale také uzavření například z technických důvodů. Činnost sportovní haly tedy předpokládáme na 350 dní v roce.

Denní tržba je stanovena dle počtu obsazených hodin, kdy předpokládáme dvanáctihodinové vytížení dvorců, na jednom dvorci hrají minimálně 2 hráči. Denně tedy navštíví sportovní halu 168 osob a předpokládáme-li průměrnou útratu ve výši 50 Kč, pak je denní tržba ve výši 8 400 Kč.

Tabulka 11: Předpokládaný denní plán výnosů

Služba	Výnosy
Pronájem dvorců	20 580 Kč
Tržba z baru	8 400 Kč
Tržba z prodejny	8 250 Kč
Celkem	37 230 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet denní tržby v prodejně s tenisovým a badmintonovým vybavením budeme předpokládat, že 5 % zákazníků, tj. 33 osob, kteří si pronajmou tenisový dvorec, utratí v prodejně v průměru 250 Kč. Předpokládaná denní tržba v prodejně je 8 250 Kč.

Tabulka 12: Předpokládaný roční plán výnosů

Služba	Výnosy
Pronájem dvorců	7 203 000 Kč
Tržba z baru	2 940 000 Kč
Tržba z prodejny	2 887 500 Kč
Celkem	13 030 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládaný plán nákladů

V níže uvedené tabulce jsou předpokládané měsíční a roční náklady. Mzdy pro pracovníky sportovní haly budou:

- hrubá mzda pro pracovníka baru ve výši 15 000 Kč, 4 pracovníci baru;
- hrubá mzda pro pracovníka prodejny ve výši 12 000 Kč, 2 pracovníci prodejny;
- hrubá mzda pro uklízečku je ve výši 8 000;
- hrubá mzda pro pracovníka recepce je ve výši 14 000 Kč;
- mzda pro účetní bude ve výši 5 000 Kč, předpokládáme spolupráci s externí účetní, nepočítáme tedy s náklady na sociální a zdravotní pojištění;
- mzda pro majitele ve výši 17 000 Kč.

Tabulka 13: Předpokládaný plán nákladů

	Měsíční	Roční
Nájemné	100 000 Kč	1 200 000 Kč
Zálohy na elektrickou energii	8 000 Kč	96 000 Kč
Zálohy na plyn	10 000 Kč	120 000 Kč
Vodné a stočné	21 000 Kč	252 000 Kč
Internetové připojení	1 500 Kč	18 000 Kč
Mobil	1 800 Kč	21 600 Kč
Koncesionářské poplatky	180 Kč	2 160 Kč
Drogistické zboží	2 500 Kč	30 000 Kč
Kancelářské zboží	3 000 Kč	36 000 Kč
Drobné opravy	5 000 Kč	60 000 Kč
Mzda pro pracovníka recepce 2x	37 520 Kč	450 240 Kč
Mzda pro uklízečku	10 720 Kč	128 640 Kč
Mzda pro pracovníka baru 4 x	80 400 Kč	964 800 Kč
Mzda pro pracovníka prodejny 2 x	32 162 Kč	385 944 Kč
Mzda pro účetní	5 000 Kč	60 000 Kč
Mzda pro majitele	22 780 Kč	273 360 Kč
Náklady na zboží bar	214 200 Kč	2 570 400 Kč
Náklady na zboží prodejna	198 000 Kč	2 376 000 Kč
Celkem	753 762 Kč	9 045 144 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Do předpokládaných nákladů nebyly zahrnuty výdaje na plánované marketingové aktivity, které bude zejména v prvním roce představovat významnou položku nákladů.

Tabulka 14: Předpokládané náklady na marketingové aktivity v prvním roce

	Specifikace služby	Cena
Webové stránky	Komplexní produkt (návrh, realizace, údržba, aktualizace, aj.	35 000,- Cena stanovena na základě nabídky od media centric
Inzerát v MF Dnes	2600 Kč/ 1 zveřejnění Zveřejnění 4 x za měsíc	124 800 Kč Cena stanovena dle ceníku vydavatele MF Dnes společnosti Mafra
Letáky A5	10 000 ks / měsíc 0,60 Kč/ks	72 000Kč
Brožury A5	1 000 ks /2 měsíce 4,80 Kč/ks	28 800 Kč

Kino	4000 Kč/měsíc/ 30'' reklamní spot Vysíláno ve 4 kinech	192 000 Kč Cena dle dostupných informací z regionálního kina
Multikino	54.000 Kč /týden Vysíláno po dobu 1 měsíce	216 000 Kč Cena dle ceníku Cinexpress
Billboard	15.000 Kč/měsíc 5 billboardů	900 000 Kč Cena dle Rail reklam
Reklamní dárkové předměty	1000x tužka; 2,40 Kč/ks 1000x klíčenka; 5,70 Kč/ks	8 100 Kč Cena dle Arei
Celkové náklady		1 575 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále předpokládáme v prvním roce náklady související s vybavením a zavezením baru a prodejny. Na vybavení baru s posezením, mající kapacitu 40 míst, jsou náklady očekávány ve výši 1 000 000 Kč. Tato částka zahrnuje vybavení stoly, židlemi, zhotovení baru, polic a skříněk. Dále zde zahrnujeme pořízení sklenic, kávových a čajových setů a další nezbytné vybavení. Prvotní závoz zboží do baru bude ve výši 80 000 Kč. Vybavovat budeme také prodejnu s tenisovým a badmintonovým vybavením. Zajištění zázemí prodejny vyjde přibližně na 200 000 Kč, na prvotní závoz zboží bude vynaložena částka ve výši 500 000 Kč, aby bylo zákazníkovi umožněno vybírat z široké nabídky zboží. Výše nákladů v prvním roce pak vzroste o tyto částky.

Předpokládaný výsledek hospodaření v prvním, druhém, pátém a desátém roce provozu projektu je v níže uvedené tabulce. Ve druhém roce počítáme se stejnými výnosy jako v prvním roce, avšak náklady jsou poníženy o náklady související s vybavením a materiálovým zabezpečením sportovní haly. Marketingové náklady zůstaly zachovány ve stejné výši, domníváme se, že intenzivní marketingová kampaň by měla být uskutečněna i ve druhém roce provozu sportovní haly. V pátém roce pak uvažuje s růstem výnosů i nákladů o 10 % a v desátém roce provozu pak předpokládáme růst výnosů a nákladů o 15 % oproti roku pátému. Ve všech letech provozu je kladný výsledek hospodaření.

Tabulka 15: Předpokládaný výsledek hospodaření v 1., 2., 5. a 10. roce

	Výnosy	Náklady	Výsledek hospodaření
1.	13 030 500 Kč	12 401 044 Kč	629 456 Kč
2.	13 030 500 Kč	10 621 044 Kč	2 409 456 Kč
5.	14 333 550 Kč	11 683 148 Kč	2 650 402 Kč
10.	16 483 582 Kč	13 435 620 Kč	3 047 962 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ilustraci jsme také vypočítali silně pesimistickou variantu, kdy je vývoj výnosů o 20 % nižší, a náklady jsou zkráceny o 5 %. Avšak i tato silně pesimistická varianta je již ve druhém roce provozu zisková. K financování budou využity vlastní peněžní prostředky, které jednatel vloží do společnosti, proto zde neuvažujeme o cizích zdrojích financování.

Tabulka 16: Výsledek hospodaření v 1., 2., 5. a 10. roce – Pesimistická varianta

Rok	Výnosy	Náklady	Výsledek hospodaření
1.	10 424 400 Kč	11 780 991 Kč	- 1 356 591 Kč
2.	10 424 400 Kč	10 089 991 Kč	334 409 Kč
5.	11 466 840 Kč	11 098 990 Kč	367 850 Kč
10.	13 186 865 Kč	12 763 839 Kč	423 026 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

I přesto, že se tento projekt jeví jako ziskový, neměli bychom zapomínat na podnikatelská rizika, zejména pak na situaci, kdy budou výnosy nižší než očekávané a náklady naopak vyšší než očekávané. Snahou bylo nastavit tržby z baru i z prodejny na co nejnižší úroveň, abychom mohli předejít situaci, kdy jsou očekávané výnosy nižší než plánované. Domnívám se, že podnikatelské riziko minimalizuje i propracovaný marketingový plán.

ZÁVĚR

Cílem bylo vytvořit reálný, úspěšný a rentabilní projekt na zřízení a provoz sportovní haly v Hradci Králové určené na tenis a badminton.

Dílčím cílem pak bylo analyzovat konkurenci a zájem o sport v dané oblasti, zvážit podnikatelská rizika na provozování této haly, vytvořit marketingový plán a pokusit se predikovat finanční stránku tohoto projektu.

V první části byly vymezeny základní pojmy související s podnikem a podnikáním. Dále byly stručně charakterizovány jednotlivé obchodní společnosti, včetně vzájemných odlišností. Navazovaly teoretická východiska pro Porterův model pěti sil, PEST a SWOT analýzu či marketingový mix. Nezbytné bylo také uvést vliv sportu a zdravého životního stylu na člověka.

V rámci analýzy problému byla nejprve provedena PEST analýza, z níž vyplynulo, že Královehradecký kraj má nejvyšší počet ubytovacích zařízení, což ukazuje na to, že tato oblast je žádanou turistickou destinací. Lidé často tráví dovolené aktivně, a tak mohou sportovní halu vyhledávat. Ve městě Hradec Králové a jeho blízkosti působí několik významných firem, je vhodné pro ně připravit nabídku a oslovit je a proto zjištění, že zaměstnavatel má v rámci Zákoníku práce možnost dávat zaměstnancům permanentky na sportovní aktivity, bylo velmi pozitivní. Porterův model pěti sil detekoval jako největší hrozbu vznik nového konkurenta, což by mohlo mít negativní dopad na zisk podniku. Pozornost by měla být věnována i zákazníkům, zejména pak na šíření negativních referencí.

V další části byla charakterizována nová společnost s ručením omezeným. V projektu jsme předpokládali, že vznikající sportovní komplex, kam patří naše sportovní hala se třemi tenisovými a čtyřmi badmintonovými dvorci, už je dostavěn. Součástí naší pronajímané části objektu je i bar, ke kterému náleží i prodejna s tenisovými a badmintonovými potřebami, včetně vyplétání raket. Dále jsme v rámci projektu předpokládali uzavření nájemní smlouvy s majitelem objektu na 10 let. Na základě marketingového výzkumu byl nastaven marketingový mix tak, aby co nejvíce odpovídal na požadavky respondentů,

případně eliminoval nedostatky. V poslední části byl predikován finanční plán podniku, zejména pak jeho očekávané výnosy a náklady.

Výsledek hospodaření byl ve všech letech kladný. Dále jsme uvažovali i s velmi pesimistickou variantou výnosů, jejichž původní výše byla pokráčena o 20 %, i přesto bylo již ve druhém roce dosaženo kladného výsledku hospodaření. Lze říci, že projekt je rentabilní a v případě realizace zvýší kvalitu nabízených služeb v Hradci Králové.

Cíl bakalářské práce se podařilo naplnit, byl utvořen projekt, který je konkurenceschopný a ze všech hodnocených pohledů atraktivní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 8024704692.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BOLEK, Emil, Ján ILAVSKÝ a Libor SOUMAR. *Běh na lyžích: trénujeme s Kateřinou Neumannovou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 176 s. Sport extra. ISBN 978-802-4713-717.
- [4] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- [5] ČELEDOVÁ, Libuše a Rostislav ČEVELA. *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 126 s. ISBN 978-802-4732-138.
- [6] ČEVELA, Rostislav, Libuše ČELEDOVÁ a Hynek DOLANSKÝ. *Výchova ke zdraví pro střední zdravotnické školy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 108 s. Sestra. ISBN 978-802-4728-605.
- [7] DOHNAL, Radomír. Problémem moderní civilizace je fyzická neaktivita. *Ekologické bydlení* [online]. 25. 7. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.ekobydleni.eu/zivotni-prostredi/problemem-moderni-civilizace-je-fyzicka-neaktivita>
- [8] DOLEŽAL, Martin a Radim JEBAVÝ. *Přirozený funkční trénink*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 141 s. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-802-4744-384.
- [9] DOVALIL, Josef. *Výkon a trénink ve sportu*. Vyd. 1. Editor Josef Dovalil. Praha: Olympia, 2002, 331 s. ISBN 80-703-3760-5.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [12] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.

- [13] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [14] Historie a pravidla tenisu. *Tenisová škola Praha* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.tenisovaskola.net/historie-a-pravidla-tenisu.html>
- [15] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [16] JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 85 s. ISBN 978-80-247-4834-4.
- [17] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8
- [18] KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [19] KOROMHÁZOVÁ, Vanda a Denisa LINHARTOVÁ. *Jak dokonale zvládnout tenis*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 112 s. Jak dokonale zvládnout. ISBN 978-80-247-2316-7.
- [20] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [21] KOZÁKOVÁ, Martina. Založení reálné firmy: 4. část: Registrační povinnosti začínajícího podnikatele vůči úřadům. *Metodický portál* [online]. 2011 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/o/14005/ZALOZENI-REALNE-FIRMY---4-CAST-REGISTRACNI-POVINNOSTI-ZACINAJICIHO-PODNIKATELE-VUCI-URADUM.html/>
- [22] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [23] LINHARTOVÁ, Denisa. *Tenis*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 103 s. ISBN 978-80-247-2703-5.

- [24] MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Sport: Nejpřirozenější prevence zdravotních rizik* [tisková konference]. Praha, 21. srpna 2012.
- [25] MENDREK, Tomasz a Martina BERNACIKOVA. *Badminton: úderová technika, pohyb po kurtu, taktika hry*. 2., upr. vyd. Praha: Grada, 2007, 123 s. ISBN 978-80-247-2004-3.
- [26] NĚMEC, Robert. Marketingový mix: jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *RobertNemec.com: Vítězí jen ti nejchytřejší* [online]. 21.6.2005 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- [27] Obchodní korporace - založení a vznik. *Businessinfo* [online]. 1.1.2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!>
- [28] SEKOT, Aleš. *Sociologické problémy sportu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-802-4725-628.
- [29] SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
- [30] SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 111 s. ISBN 80-246-0044-7.
- [31] SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [32] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [33] SVAČINA, Štěpán a kolektiv. *Klinická dietologie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 381 s. ISBN 978-80-247-2256-6.
- [34] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- [35] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [36] ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 102 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4729-473.
- [37] TISKOVÁ ZPRÁVA, SportObchod.cz. Boom badmintonu v Česku pokračuje, zájem o vybavení meziročně vzrostl o 82 % a haly mají plno. *Studentskéfinance.cz* [online]. 15.10.2013 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z:<http://student.finance.cz/zpravy/finance/403003-boom-badmintonu-v-cesku-pokracuje-zajem-o-vybaveni-mezirocne-vzrostl-o-82-a-haly-maji-plno/>
- [38] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [39] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 8072610759.
- [40] Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z:<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- [41] *Zákon o obchodních korporacích: komentář*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xiv, 994 s. Velké komentáře. ISBN 978-807-4004-803.

SEZAM TABULEK A GRAFŮ

TABULKA 1: OTEVÍRACÍ DOBA JEDNOTLIVÝCH SPORTOVIŠŤ PROVOZOVANÝCH TENIS CENTREM DTJ HK	37
TABULKA 2: CENÍK TENIS CENTRA DTJ HK ÚDAJE V KČ	38
TABULKA 3: CENA ZA PRONÁJEM BADMINTONOVÉHO DVORCE	38
TABULKA 4: OTEVÍRACÍ DOBA SPORTOVNÍ HALY TB TŘEBEŠ	48
TABULKA 5: ROZČLENĚNÍ DNE	48
TABULKA 6: ODPOLEDNÍ CENY ZA PRONÁJEM DVORCE	49
TABULKA 7: DOPolední CENY ZA PRONÁJEM DVORCE	49
TABULKA 8: VÝŠE SLEVY ZE ZÁKLADNÍHO HODINOVÉHO PRONÁJMU DVORCE	49
TABULKA 9: DOPolední OČEKÁVANÉ VÝNOSY ZA JEDEN DEN	52
TABULKA 10: ODPOLEDNÍ OČEKÁVANÉ VÝNOSY ZA JEDEN DEN	52
TABULKA 11: PŘEDPOKLÁDANÝ DENNÍ PLÁN VÝNOSŮ	53
TABULKA 12: PŘEDPOKLÁDANÝ ROČNÍ PLÁN VÝNOSŮ	53
TABULKA 13: PŘEDPOKLÁDANÝ PLÁN NÁKLADŮ	54
TABULKA 14: PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY NA MARKETINGOVÉ AKTIVITY V PRVNÍM ROCE	54
TABULKA 15: PŘEDPOKLÁDANÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ V 1., 2., 5. A 10. ROCE	56
TABULKA 16: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ V 1., 2., 5. A 10. ROCE – PESIMISTICKÁ VARIANTA	56

GRAF 1: VÝVOJ SAZBY DANĚ Z PŘÍJMU PRÁVNICKÝCH OSOB	33
GRAF 2: PRVNÍ OTÁZKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	41
GRAF 3: DRUHÁ OTÁZKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	41
GRAF 4: STRUKTURA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU: ZAJÍMÁTE SE O ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL DLE VĚKOVÝCH SKUPIN	42
GRAF 5: TŘETÍ OTÁZKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
GRAF 6: STRUKTURA ODPOVĚDÍ NA DRUHOU OTÁZKU DLE VĚKOVÝCH SKUPIN	43
GRAF 7: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ O VÝBĚRU SPORTOVIŠTĚ	44
GRAF 8: ČASOVÁ PREFERENCE NÁVŠTĚVY SPORTOVIŠTĚ	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: MARKETINGOVÝ MIX 4P	21
OBRÁZEK 2: PODÍL OSOB S VYSOKOŠKOLSKÝM VZDĚLÁNÍM V KRÁLOVEHRADECKÉM KRAJI K 26. 3. 2011	36
OBRÁZEK 3: VIZUALIZACE SPORTOVNÍHO AREÁLU	65

Obrázek 3: Vizualizace sportovního areálu



Zdroj: Vlastní zpracování
